



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖELÄMÄN MUUTOSTEN VAIKUTUKSET ORGANISAATIOIHIN

Tarvekartoitus Management Consulting Lahdelle

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Mika Rantanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

RANTANEN, MIKA:

Työelämän muutosten vaikutukset organisaatioihin
Tarvekartoitus Management Consulting
Lahdelle

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 55 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja muutosvauhti kiihtyy edelleen. Nykypäivänä onkin ominaista, että yritysten ja muiden organisaatioiden toimintaan kohdistuu monesta suunnasta erilaisia muutospaineita, jotka vaikuttavat toimintaan ja asettavat sille vaatimuksia. Usein puhutaan työn murroksesta, johon voidaan liittää lukemattomia toimintakenttää muokkaavia tekijöitä.

Tämä opinnäytetyö keskittyy näihin työelämän suuriin muutossuuntiin ja muutosvoimiin. Tutkimus on kvalitatiivinen, ja sen tavoitteena on kartoittaa muutoksessa olevan työelämän vaikutuksia yrityksiin ja muihin organisaatioihin sekä selvittää kyseisten vaikutusten tuomia haasteita ja mahdollisuuksia. Työn teoriaosuus toimii pohjana empiirisessä osuudessa tehtävälle tarvekartoitukselle. Kartoitus tehtiin opinnäytetyön toimeksiantajalle (Management Consulting Lahti), ja siinä selvitettiin yhteiskunnan ja työelämän muutosten vaikutuksia eri organisaatioissa.

Teoreettisessa osuudessa tarkastellaan työelämän historiallisia ja nykyisiä muutoksia, sekä ennakoita tulevia kehityssuuntia. Lisäksi pohditaan muutosten vaikutuksia organisaatioihin, johtamiseen ja hyvinvointiin. Jotkut käsiteltävistä muutoksista ovat alun perin luonteeltaan yhteiskunnallisia, mutta aiheuttavat työelämämuutoksia.

Työn empiirisessä osuudessa on hankittu ajantasaista työelämä tietoa muutosten vaikutuksista. Empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin valituissa yrityksissä ja organisaatioissa. Teemahaastattelujen tuloksista käy ilmi, että organisaatioiden haasteet liittyvät useimmin henkilöstöön, kustannustehokkuuteen ja prosesseihin. Keskeisimmistä tuloksista koottiin toimeksiantajaa varten vielä erillinen taulukko. Taulukossa esitetään myös johtopäätös jokaisesta tuloksesta. Lopuksi johtopäätöksestä on johdettu varsinainen tarve, joka osoittaa toimeksiantajalle toimenpiteet, joihin kannattaa ryhtyä. Loppujen lopuksi on toimeksiantajan oman harkinnan varassa, pitääkö hän tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja organisaatioita potentiaalisina asiakkaina.

Asiasanat: työelämän muutos, työn murros, tarvekartoitus, organisaatio, johtaminen, hyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

RANTANEN, MIKA:

Effects of working life changes on
organizations
Needs analysis for Management
Consulting Lahti

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 55 pages, 1 appendix

Spring 2014

ABSTRACT

Working life is constantly changing and the pace of changes continues to escalate. Nowadays businesses are subject to a great variety of driving forces. These forces have effects on business operations. A radical change in work is facing us today and in the near future.

This thesis focuses on the driving forces of working life including megatrends. The study is qualitative in nature. The aim was to assess the effects changing working life has on businesses and other organizations. Furthermore, the thesis explores what kind of challenges and opportunities those changes create. The theoretical part of the thesis serves as a basis for a needs analysis presented in the empirical part. The thesis was commissioned by Management Consulting Lahti.

The main body of this thesis is divided into two parts, into a theoretical and an empirical part. The theoretical section explores both historical and current changes in working life. This section also discusses some possible future trends. Finally, there is discussion about how the changes affect organizations, management, and well-being. The empirical section presents the needs analysis. The data was collected with semi-structured theme interviews in selected companies and organizations. The study was carried out in the spring of 2014.

Based on the results of this study, the most critical issues companies deal with are related to personnel, cost efficiency and processes. The most essential results are represented in a table at the end of the study, because it is more convenient for the commissioner and for the readers.

Keywords: working life change, radical change in work, needs analysis, organization, management, well-being

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus	1
1.3	Teoreettinen viitekehys	2
1.4	Tutkimusmenetelmät	3
1.5	Työn rakenne	4
2	TYÖELÄMÄN HISTORIAALLISET MUUTOKSET	6
2.1	Maataloudesta palkkatyöhön - elinkeinorakenteen muutos	6
2.1.1	Naisten työhön osallistumisen kasvu	7
2.1.2	Koulutustason nousu ja palkkatason paraneminen	8
2.2	Palveluyhteiskunta	8
2.3	Tietoyhteiskunta	10
3	TYÖELÄMÄN MUUTOKSIA NYT JA TULEVAISUUDESSA	12
3.1	Globalisaation ilmentymismuodot ja vaikutukset	12
3.2	Yhteiskunnan ja työelämän pirstaloituminen	14
3.3	Hiljaiset signaalit ja megatrendit	15
3.4	Big Data	16
3.5	Vastuullinen liiketoiminta	17
3.6	Ikääntyminen ja sen seuraukset	19
3.7	Automaatio ja robotisaatio	20
3.8	Vuokratyövoima	20
3.9	Suomen kilpailukyky	21
4	MUUTOSTEN VAIKUTUKSET	22
4.1	Vaikutukset organisaatioon	22
4.1.1	Organisaatiokulttuuri	22
4.1.2	Organisaatorakenteet	24
4.1.3	Virtuaalityö ja mobiilityö	25
4.2	Vaikutukset johtamiseen	25
4.2.1	Monimuotoisuuden johtaminen	26
4.2.2	Muutosjohtaminen	27
4.2.3	Osaamisen johtaminen	28
4.3	Näkökulma hyvinvointiin	29

5	TARVEKARTOITUS TOIMEKSIANTAJALLE	31
5.1	Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen	31
5.2	Haastateltavien näkemykset työelämän muutosten aiheuttamista vaikutuksista	32
5.2.1	Taustatiedot	33
5.2.2	Yhteiskunnan ja työelämän muutosten vaikutukset toimintaan ennen ja nyt	33
5.2.3	Muutosten tuomat haasteet ja mahdollisuudet	35
5.2.4	Muutosten läpivienti	38
5.2.5	Tulevien muutosten ennakointi	39
5.2.6	Ulkopuolisen avun tarve	41
5.3	Tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset	42
5.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	47
6	YHTEENVETO	48
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Suomalainen yhteiskunta ja työelämä ovat muuttuneet radikaalisti etenkin viimeisen sadan vuoden aikana. Esimerkiksi teollistumisen kiihtyminen toisen maailmansodan jälkeen on ollut erittäin merkittävä murroskohta yhteiskunnassamme. Tällaiset suuretkin muutokset voivat tapahtua verrattain nopeasti, ja ne ovat usein seurausta globaaleista ja yhteiskunnallisista tapahtumista tai tapahtumaketjuista, ja kehityssuunnista. Taustalla olevat tekijät ja syyt eivät yleensä ole yksiselitteisiä, vaan muutosten takana on lukuisien tekijöiden summa. Yhteiskunnalliset muutokset ja työelämän muutokset kulkevat yleensä käsi kädessä, ja niitä voi toisinaan olla vaikea erottaa toisistaan.

Muutokset, etenkin suuret, tuovat muassaan yleensä haasteita, joita ei aina osata kohdata, ja tämä voi johtaa ongelmiin, joita ei osata ratkaista. Niitä ei välttämättä edes nähdä.

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaus

Työn tavoitteena on kartoittaa jatkuvassa muutoksessa olevan työelämän aiheuttamia vaikutuksia eri organisaatioissa ja työympäristöissä. Vaikutuksia on selvitetty haastattelemalla yrityselämän edustajia. Vaikutusten pohjalta on kartoitettu haasteet ja mahdollisuudet, joita muutokset aiheuttavat. Niistä on tehty tarvekartoitus Management Consulting Lahti -nimiselle yritykselle, joka on tämän opinäytetyön toimeksiantaja. Tarvekartoitus auttaa toimeksiantajaa liiketoiminnan edistämisessä ja kehittämisessä.

Jotta voidaan ymmärtää nykyisen työyhteiskunnan rakennetta, on tehtävä katsaus historiaan. Globaali ja yhteiskunnallinen kehitys ovat historiallisesti käynnistäneet suuria muutoksia, jotka ovat muovanneet työelämärakennetta rajusti. Muutoksiin sopeutuminen vie aina aikansa, ja muutokset voivat olla osasyynä syvällä organisaation rakenteissa piileviin ongelmiin.

Työn päätutkimusongelma on:

- Miten muuttuva työelämä vaikuttaa organisaatioihin?

Päätutkimusongelma sisältää neljä alatutkimusongelmaa:

- Mitä ovat työelämän pitkän aikavälin ja tulevaisuuden muutokset?
- Mitä ovat muutoksista aiheutuneet vaikutukset?
- Minkälaisia ovat muutosten tuomat mahdollisuudet?
- Millainen tarvekartoitus vaikutusten pohjalta laaditaan toimeksiantajalle?

Tutkimuksen empiirisessä osassa toteutettiin tarvekartoitus toimeksiantajalle.

Empiirisen aineiston keskeisimmistä tuloksista on tehty johtopäätökset, joista on johdettu varsinaiset tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden tarpeet. Ne toimivat kehitysehdotuksina sikäli, että niiden tarkoitus on ehdottaa toimeksiantajalle, mihin tämän kannattaisi keskittyä toiminnassaan, jos aikoo lähestyä kyseessä olevia organisaatioita. Mainitut tulokset on esitetty erillisessä taulukossa opinnäytetyön lopussa.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan toisen maailmansodan jälkeisestä ajasta alkaen tapahtuneita työelämän muutoksia ja niiden aiheuttamia vaikutuksia. Tulevia muutossuuntia ei ole ennakoitu kuin verrattain lyhyellä tähtäimellä. Empiirisen osion tutkimuksesta on kerrottu tarkemmin tutkimusmenetelmiä käsittelevässä luvussa.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu yhteiskunnan ja työelämän muutosten tutkimisesta sekä siitä, miten muutokset vaikuttavat yrityksissä ja organisaatioissa. Teoria etenee ajallisen jaottelun mukaan historiasta nykypäivän kautta tulevaisuuteen. Lähdemateriaalina on käytetty aiheeseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta sekä raportteja ja selvityksiä. Seuraavaksi esitellään muutama julkaisu, joita työssä on hyödynnetty lähdemateriaalina.

Teosta *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment* (Werther & Chandler 2011) on hyödynnetty vastuullisesta liiketoiminnasta ja sen keskeisyydestä kertovassa luvussa 3.5. Teoksen avulla on lähestytty vastuullisuutta eri trendien kautta.

Juutin & Virtasen *Organisaatiomuutosta* (2009) on käytetty keskusteltaessa muutostojohtamisesta luvussa 4.2.2. Luvussa keskeistä on muutostojohtaminen ennen kaikkea ihmisten johtamisen näkökulmasta.

Kokoomateoksen *Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet* (Pärnänen & Okkonen 2009) artikkeleita on ollut muiden julkaisujen ohella pohjana pääluvussa 2 ja sen alaluvuissa, kun on tarkasteltu ja pyritty ymmärtämään työelämän historiallisia muutoksia.

Valtioneuvoston kanslian julkaisua *Kestävän kasvun malli: Globaali näkökulma* (Himanen 2013) on hyödynnetty erityisesti hyvinvointia käsittelevässä luvussa 4.3, mutta myös luvussa 2.3, jossa keskustellaan tietoyhteiskunnasta. Molemmissa luvuissa julkaisun avulla on kuvattu muuttuvan yhteiskunnan ja työelämän haasteita.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Työ on tehty kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Empiirinen osuus pohjautuu työn teoreettiseen osioon ja viitekehukseen, ja sen tulee tukea teoreettista tarkastelua ja päinvastoin. Kokemusperäisen tutkimuksen aineiston ja sen analyysin tuloksista lopulta nähdään, kohtaavatko teoria ja empiria toisensa ja tukevatko ne toisiaan.

Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin haastatteluin. Tutkimukseen valittiin Lahden alueen yrityksiä ja muita organisaatioita, joihin kuhunkin otettiin yhteyttä puhelimitse. Potentiaalisia kohdeorganisaatioita valittiin osin yhteistyössä opinäytetyön toimeksiantajan kanssa. Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan viisi organisaatiota. Tarkoitus oli haastatella kussakin organisaatiossa vähintään yhtä johtavassa asemassa tai muussa vastuuasemassa olevaa henkilöä, oli kyse sitten strategisesta, taktisesta tai operatiivisesta tasosta. Haastattelut toteutettiin kasvok-

kain haastateltavien kanssa. Haastatteluja lähetettiin myös sähköpostitse, mutta niihin ei tullut vastauksia seurannasta huolimatta.

Haastatteluiden tarkoituksena oli saada aitoa ja ajankohtaista käytännön työelämä-tietoa siitä, millaiset muutokset yrityksiä ja organisaatioita kohtaavat ja millaisia vaikutuksia nämä muutokset mahdollisesti aiheuttavat. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina ja teemoitettuina, ja ne olivat yksilöhaastatteluja. Tutkimuk-sen tekijä uskoo, että kasvokkain haastateltaessa tilanteen ollessa haastattelijan ja haastateltavan kahdenkeskeinen sessio saadaan autenttisempia vastauksia.

Saadun tutkimusaineiston analyysi nojaa mahdollisen rajoissa induktiiviseen päät-telyyn. Yksittäisistä mielipiteistä on pyritty löytämään yhtäläisyyksiä ja toistu-vuutta, ja niiden pohjalta on tehty päätelmiä. Mitään absoluuttista totuutta – tai totuutta yleensäkin – näillä päätelmillä ei kuitenkaan voi saada aikaiseksi. Tut-kimalla yksittäisiä tapauksia riittävän tarkasti nähdään kuitenkin, mikä tutkittavas-sa ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu yleisemmän tason tarkastelussa (Hirs-järvi, Remes & Sajavaara 2009, 182).

1.5 Työn rakenne

Työ koostuu johdannosta, käsittelyosasta, jossa on neljä päälukua, sekä yhteenve-dosta. Lukujen väliset suhteet ovat johdonmukaisia, ja käsittely tehdään mahdolli-simman loogisella ja selkeällä tavalla.

Johdannossa kerrotaan lyhyesti työn taustasta ja tavoitteista, asetetaan tutkimus-ongelmat ja rajaukset, esitellään teoreettista viitekehystä sekä tuodaan ilmi työssä käytettävät tutkimusmenetelmät. Johdannon lopussa oleva kuvio 1 havainnollistaa työn rakennetta selkeällä tavalla.

Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään yhteiskunnan ja työelämän suuria muutok-sia historiatiedon valossa tähän päivään asti. Luvussa esillä olevia teemoja ovat maatalousyhteiskunnan muuttuminen palkkatyöyhteiskunnaksi, palveluyhteiskun-nan synty sekä tietoyhteiskunta. Teemat käsitellään melko yleisellä tasolla, sillä tarkoitus on antaa vain yleiskuva historiallisista muutoksista.

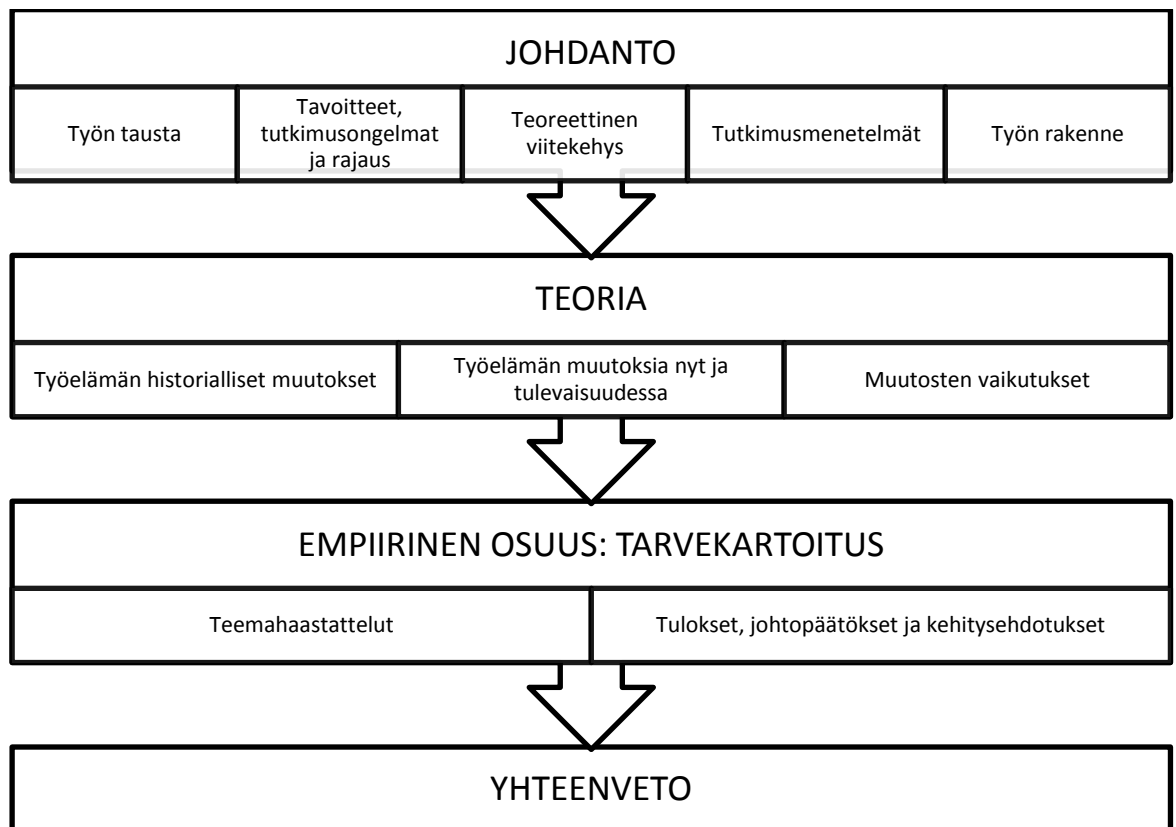
Toisessa pääluvussa pohditaan muun muassa globalisaation, pirstaloitumisen ja

näkyvissä olevien megatrendien vaikutusta yhteiskunnallisella ja työelämätasolla. Luku tutkii työelämän nykytilaa, mutta myös trendejä tulevaisuudentutkimuksen avulla.

Kolmas pääluku luotaa aiemmissa luvuissa käsiteltyjen muutosten aiheuttamia vaikutuksia. Luvussa tarkastellaan erityisesti organisaatioihin, johtamiseen sekä hyvinvointiin kohdistuvia vaikutuksia.

Neljäs pääluku on tapaustutkimusta eli työn empiirinen osuus. Tässä luvussa kerrotaan toteutetusta kvalitatiivisesta haastattelututkimuksesta ja analysoidaan eri organisaatioista saatua tutkimusaineistoa. Analyysin avulla pyritään selvittämään organisaatioiden kohtaamien muutosten ja niiden vaikutusten todellista luonnetta. Luvussa esitellään tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Lisäksi arvioidaan myös tutkimuksen tavoitteiden toteutumista sekä reliabiliteettia ja validiteettia.

Lopuksi luvussa kuusi esitetään työn yhteenveto. Lisäksi pohditaan aiheita jatkotutkimukselle.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 TYÖELÄMÄN HISTORIALLISET MUUTOKSET

Suomalaisen yhteiskunnan ja työelämän kenties merkittävin murros tapahtui, kun teollistuminen alkoi toden teolla toisen maailmansodan jälkeen. Tällä verrattain nopealla kehityksellä on ollut suuri merkitys maataloudesta palkkayhteiskuntaan siirtymisessä. (Pärnänen 2009, 8.)

Yhteiskunta elää kuitenkin jatkuvassa muutoksessa, ja esimerkiksi palveluelinkei-
not alkoivat vallata alaa jo hyvin varhain sodan jälkeen. Ihmiset muuttivat mas-
soittain kaupunkeihin, modernisaatio alkoi nostaa päätään ja teknologian kehitys
otti huimia harppauksia. Vuosituhannen lopussa alettiin puhua tietoyhteiskunnas-
ta, ja Eurooppa-integraatiokin konkretisoitui EU-jäsenyyden muodossa.

2.1 Maataloudesta palkkatyöhön - elinkeinorakenteen muutos

Vielä 60 vuotta sitten Suomen talous rakentui pääosin pienyrittäjien maatalouden
varaan. Vasta 1950-luvun jälkeen alkoi muutos kohti todellista teollistumista ja
palkkatyöyhteiskuntaa. Tämä muutos toi mukanaan muun muassa työajat, organi-
saatorakenteet ja epäsuhtaan työn ja perheen välillä. Viimeistään 1980-luvulle
tullessa näistä asioista oli tullut jo täysin arkipäivää. Oli työporukoita, jotka teki-
vät päivästä toiseen aina samaan aikaan lähes samoja työtehtäviä, jotka määräy-
tyivät ylemmältä taholta. (Järvensivu 2013.)

Ihmisillä ei ollut enää samalla tavalla itsenäisyyttä eikä autonomiaa kuin maatalo-
usyhteiskunnan aikana. Helpottavaa kuitenkin oli se, että työt oli valmiiksi suun-
niteltu, ja oma jaksaminenkin oli paremmin turvattu hyvässä työyhteisössä. (Jär-
vensivu 2013.)

Suomeen viitataan usein ”myöhäisenä liikkeellelähtijänä”, kun kyse on 1950-
luvun teollistumisen kasvusta. Myöhästyneisyydestä huolimatta kasvu oli kuiten-
kin nopeaa ja Suomella oli tuolloin edessään merkittävä yhteiskunnallinen trans-
formaatio, kun esimerkiksi niin sanottu ”suuri muutto” suuntautui maaseudulta
kaupunkeihin ja läntiseen naapuriimme Ruotsiin 1960-luvulla. Tilattoman maa-
työväen ja pientalollisten häviäminen 1940–1960-luvuilla oli yksi suurimmista
tämän rakennemuutoksen osatekijöistä. Suomen yhteiskunnallinen rakenne koki

valtavan muutoksen ja modernisaatiokin alkoi näyttäytyä eritoten kaupungistumisen muodossa. (Julkunen 2009, 17–18.)

Teollisuuden ja rakentamisen ohella laajeni palvelusektori. Voidaan jopa sanoa, että Suomi harppasi suoraan maataloudesta palveluyhteiskuntaan. Rakennemuutoksen nopeus oli jo omiaan aiheuttamaan hämmennystä ja haasteita ihmisten jokapäiväiseen elämään. Rakennemuutos jatkui vielä 1960-luvun jälkeenkin. 1970- ja 1980-luvuilla se oli jo ikään kuin Suomen muotokuva. Tällöin hyvinvointivaltion kultakautena ihmisten hyvinvointi kaiken kaikkiaan lisääntyi, ja mahdollisuudet ja tasa-arvo paranivat. (Julkunen 2009, 17.)

Hyvinvointivaltioajattelun lisääntyminen myös vaikutti paljon toisen maailmansodan jälkeiseen talouden kehittymiseen. Valtion rooli haluttiin näkyvämmäksi, sosiaaliturvaa ja kulutusmahdollisuuksia parantaa. Valtion kontrollin lisääntyminen edisti talouden kasvua, mutta alati kiristyvän verotuksen muodossa se oli myös uhka hyvinvoinnin jatkuvuudelle. (Hautala 2003, 26.)

2.1.1 Naisten työhön osallistumisen kasvu

Naiset tekivät maatalousyhteiskunnassa usein töitä siinä missä miehetkin, mutta työnteon määritelmä poikkesi paljon nykypäivästä. Työnteon raja-aidat olivat melko lailla selvät: mies miellettiin vallalla olevien sukupuolikäsitteiden mukaisesti ammattitaitojen hallitsijaksi, henkilöksi, joka toi leivän pöytään. Naiset jätettiin helposti huomiotta, kun tuli puhe työnteosta. (Julkunen 2009, 19.)

Naisten kohdalla pulmana oli se, luettiin heidän tekemänsä työ tuottavaksi työksi, ja monesti heidän työpanostaan pidettiin epävirallisena. Väestölaskennan suorittajatkään eivät aina tienneet, millä ehdoilla naiset luettiin mihinkin työllisyysluokkaan. Kaiken kaikkiaan väestölaskennan työllisyystilastot olivatkin hyvin epäluotettavia. (Julkunen 2009, 19.)

Vaikka naisten rooli työnteoa ajatellen oli todellisuudessa tärkeä jo maatalousyhteiskunnan aikaan, palkkatyöyhteiskunnan vahvistuminen lujitti heidän asemaansa työelämässä entisestään. Julkisen sektorin kasvu sekä mahdollisti naisten työhön osallistumista että työllisti heitä. Palkkatyökulttuurin juurtuminen loi tasa-arvoa

naisten ja miesten välille ja vahvisti käsitystä heistä yhdenvertaisina työntekijöinä. (Keinänen 2009, 57.)

2.1.2 Koulutustason nousu ja palkkatason paraneminen

Toisen maailmansodan jälkeisinä vuosina työelämään lähdettiin suoraan kansakoulupohjalta, mikä oli aivan tavallinen käytäntö. Vielä vuonna 1948 tehdyn gallup-kyselyn mukaan suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kansakoulun antamat eväät elämälle ovat aivan riittävät. Pikkuhiljaa ilmapiiri muuttui, ja yhä useampi ja useampi alkoi kallistua lasten kouluttamisen kannalle. (Rahikainen 1999, 337–338.)

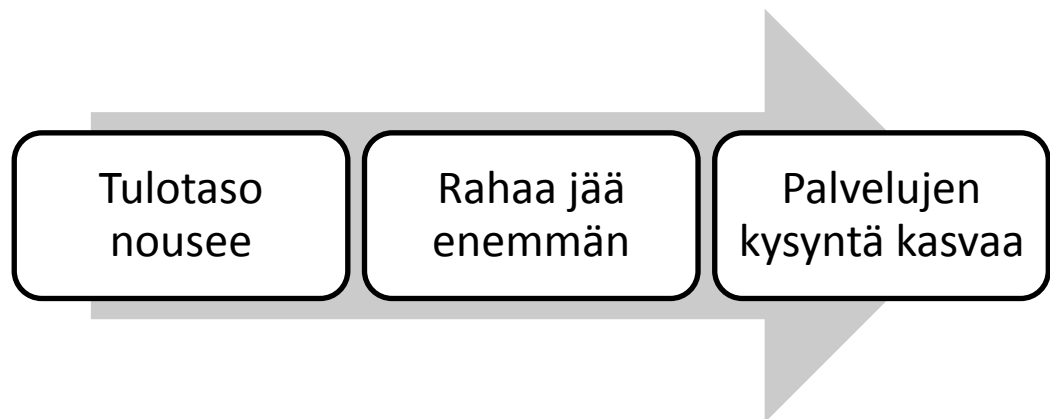
Vaikka keskiluokalle oli ennustettu kehnoa tulevaisuutta, kansakoululaiset hakivat oppikouluun 1950-luvulla jo sankoin joukoin. Yleissivistävän koulutuksen laajentamista kuitenkin arkailtiin etenkin keskiluokassa, sillä ajateltiin, että heidän asemansa heikentyisi. (Rahikainen 1999, 337–338.) 1970-luvulla siirryttiin peruskoulujärjestelmään, mutta tässä työssä ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä tuota muutosta tai siihen liittyneitä syitä tarkemmin.

Toista maailmansotaa seuranneen kasvun pohjana ei ollut kuitenkaan koulutus, vaan se perustui pitkälti palkkatyön lisääntymiseen työmenetelmien kehittyessä sekä uudenlaisiin kulutustottumuksiin. Fordilainen massatuotanto lisäsi työvoiman kysyntää, ja tuottavuus oli suurta. Jälleenrakentamisen Suomessa työllisyys oli muutoinkin korkea. Kansakunnan mentaliteetti edesauttoi vaurastumista, sillä töitä tehtiin rankasti ja ahkerasti. Kaupungistuminen oli nopeaa teollisuuden ja palvelujen kehittyessä. Syntyi perusta pohjoismaisen hyvinvointivaltion kehittymiselle. (Heinonen 2006, 18–20.)

2.2 Palveluyhteiskunta

Palveluvaltaiseen yhteiskuntarakenteeseen siirtyminen tapahtui suhteellisen nopeasti. Palveluelinkeinot olivat kasvaneet suuriksi yhteiskunnan peruspilareiksi jo 1960-luvun lopulla. Ne työllistivät enemmän kuin maa- ja metsätalous tai jalostuselinkeinot. (Keinänen 2009, 44.)

Koska teollisuudenaloja on pystytty jalostamaan hyvin pitkälle ja ihmistyövoimaa saatu korvattua erilaisilla koneellisilla ratkaisuilla, ovat näiden alojen työllistämismahdollisuudet vähentyneet vuosikymmenten saatossa. Teollisuudesta ja maataloudesta on muun muassa tämän takia siirtynyt ihmisiä palvelualoille. Palvelutyössä ihmisten työpanoksen tarve on tietysti muutenkin suurempi. Palvelut ovat kasvaneet myös siitä syystä, että ihmiset pystyvät tyydyttämään aineelliset tarpeensa suhteellisen pienellä rahalla. Aineellisten hyödykkeiden hintojen nousu on hitaampaa kuin palvelujen. Kun tulotaso nousee, kuluttajat suosivat enemmän aineettomia hyödykkeitä. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että palkasta ja muista tuloista jää enemmän rahaa käteen. Matkailu on eräs esimerkki palvelujen yleisty misestä. (Hautala 2003, 110.) Palvelujen kysynnän kasvu on esitetty yksinkertaistaen kuviossa 2.



KUVIO 2. Palvelujen kysynnän kasvu yksinkertaistaen

Lisäksi palveluelinkeinoja kasvattaa teollisuustuotannon diversifikaatio. Esimerkiksi autoteollisuus synnyttää palveluja muun muassa huolto-, korjaus- ja koulutustoimenpiteiden muodossa. Palvelusektorin kasvu on luultavasti hillinnyt työllisyysasteen vaihteluja, koska laskusuhdanteessa ja lama-aikana palvelualojen työvoiman määrä putoaa usein maltillisemmin kuin teollisuudessa. (Hautala 2003, 110–111.)

Palvelualojen maltillisempiin työllisyyden vaihteluihin peilaten palvelutuotteiden hintataso on useimmiten noussut yleiseen hintakehitykseen nähden vilkkaasti. Hintojen nousun takana on ollut esimerkiksi ulkomaisen kilpailun niukkuus. Tosin

talouden liberalisointi ja EU:n astuminen kuvioihin ovat synnyttäneet kilpailua myös palvelualoilla. (Hautala 2003, 110–111.) Työpaikkoja syntyi paljon myös julkisen talouden kehittämisen myötä. Esimerkiksi terveydenhuoltoa ja sosiaalityötä kehitettiin laajasti, joten työvoiman tarve kasvoi julkisissa palveluissa. Koulutustaso nousi samanaikaisesti, mikä edesauttoi osaavan työvoiman löytämistä. (Tilastokeskus 2007.)

2.3 Tietoyhteiskunta

Tietoyhteiskunnan voi nähdä osana postmodernia maailmankuvaa ja aikaa. Postmodernismille on ominaista, että maailma muuttuu pienemmäksi ja globaali kansakäyminen lisääntyy. Kehittyvä teknologia antaa ihmisille mahdollisuuksia toimia aikaan tai paikkaan katsomatta, mutta samalla sulkee heidät olomuodoltaan tyystin erilaiseen todellisuuteen. Tiedon lisääntyminen edesauttaa olemassa olevien rajojen hälvenemistä. (Juuti & Luoma 2009, 178.) Informaatioaikaa leimaa myös pirstaleisuus, jota käsitellään luvussa 3.2. Seuraavaksi kuitenkin keskitytään suomalaisen tietoyhteiskunnan syntyyn ja kehitykseen.

Puheet länsimaisesta tietoyhteiskunnasta alkoivat suurin piirtein 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa. Teknologian ja eritoten mikroelektroniikan kehitys olivat vaikuttamina tietoyhteiskuntakeskustelun synnylle. Yhteiskunnalliset ja taloudelliset vaikutukset näyttäytyivät merkittävinä, kun opittiin valmistamaan mikrokokoisia elektronisia laitteita. Alun perin uutta teknologiaa kehiteltiin lähes yksinomaan sotilaallisia käyttötarkoituksia varten, mutta tätä osaamista opittiin nopeasti hyödyntämään ja laajentamaan myös esimerkiksi kuluttajille ja toimistotyöhön suunnattujen ratkaisujen rakentamisessa. (Kasvio 2005.)

Suomen voidaan sanoa olleen vielä samaan aikaan melko lailla vanhakantainen yhteiskunta teollista rakennetta tarkasteltaessa. Maamme ei pystynyt teknologisessa mielessä kilpailemaan johtavien länsimaiden kanssa. Elektroniikkateollisuus oli Suomessa jokseenkin lapsenkengissä, eikä tulevan tietoyhteiskuntamme lippulainavana usein pidetty Nokiakaan ollut vielä saavuttanut menestystä informaatioteknologian parissa. Kehittyneen tietoyhteiskunnan termi ei oikein sopinut Suomen kanssa samaan lauseeseen. Kun tietoyhteiskunnan läpimurrosta alkoi näkyä merkkejä, Suomen asetelma ei ollut kovin suotuista. Vaikka Suomi oli kirinyt 1980-

luvulla maailman vauraimpien valtioiden joukkoon, elektroniikka-ala oli kasvanut valtavasti ja Nokia oli jo tässä vaiheessa yksi merkittävimmistä kulutuselektronikan valmistajista Euroopassa, niin kansainvälisten suhdanteiden muututtua tilanne alkoi näyttäytyä vähemmän mairittelevassa valossa. Suomen vienti laski etenkin Neuvostoliiton kaatumisen seurauksena. Tämä tiesi syvää lamaa, pankkikriisiä, Nokian epävarmaa tulevaisuutta ja korkeaa työttömyyttä. Yksinään suhdanteita ei voi syyttää vaikeuksista, vaan myös asenteet ja olosuhteet olivat pikku hiljaa muuttuneet Euroopassa toisen maailmansodan jälkeen. Suomen tuli kyetä vastaamaan näihin muutoksiin. (Kasvio 2005.)

Talous piti saada vakautettua ja käännettyä jälleen ylöspäin. Markan devalvaatio oli avaintekijä yrityselämän ja viennin elvyttämisessä. Nokia uusi strategiansa, ja liiketoiminta lähti uuteen nousuun digitaalisten matkapuhelinten vallatessa markkinat. Piakkoin yritys oli jo maailmanlaajuisesti suurin toimija matkapuhelin-alalla ja selkeä Suomen talouden veturiyritys. Nokian suuruudesta kertoo paljon jo se, että sen markkina-arvo oli 1990-luvun lopulla Suomen BKT:tä suurempi. Juuri Nokian ja telekommunikaation ympärille syntyneen keskittymän merkittävä kasvu sai myös Suomen kansantalouden huimaan nousuun vuosikymmenen lopulla. Viennin taso nousi teknologisessa mielessä huomattavasti ja Suomi kipusi korkealle kansainvälisessäkin vertailussa. Kehityksen jatkuvuus näytti erittäin lupaavalta, vaikka laman tuhoista oltiin vasta toipumassa. Sähkö- ja elektroniikkateollisuus oli noussut keskeisimmäksi vientiteollisuuden haaraksi. Tietoyhteiskunnan painotus näytti kallistuvan yhä enemmän langattomiin ratkaisuihin. (Kasvio 2005.)

Tietoyhteiskunnalle ominaista oli aivan uudenlaisen osaamisen kehittyminen. Tietotyö lisäsi koulutusvaatimuksia, ja muutoinkin työelämän vaateet muuttuivat tietyllä tapaa paljon ankarimmiksi. Piti olla tehokas suorittaja ja kestää äkkinäisiä toimintaympäristön muutoksia. Samat vaikutukset heijastuivat myös koulutukseen. (Heinonen 2006, 218.) Tietoyhteiskunnalla siis oli ja on myös omat haasteensa. Himanen (2013) listaa erityisiksi informaatioajan haasteiksi tieto- ja viestintäteknologioiden hyödyntämisen, organisaatiokulttuurin ja organisoitumisen muutokset sekä tuottavuuden kasvun suhteessa innovaatioihin. Innovaatioihin pitäisikin kansallisen kilpailukyvyn nimissä panostaa.

3 TYÖELÄMÄN MUUTOKSIA NYT JA TULEVAISUUDESSA

Mitä lähemmäs nykypäivää on tultu, sitä kovemmaksi muutostahti on kiihtynyt. Tulevaisuudessa se tulee yhä vain nopeutumaan. Globalisaatio on yksi merkittävä muutoksia aiheuttava voima. Se vaikuttaa monin tavoin yhteiskuntaan ja työelämään, joiden pirstaloitumisena muutokset esimerkiksi näkyvät. Monet megatrendit ovat jo alkaneet muokata maailmaa omalta osaltaan. Historiallisia työelämän muutoksia on tässä opinnäytetyössä voinut tarkastella hieman pinnallisemmalla tasolla, sillä historian pohdinnan tarkoitus on ymmärtää suuria muutostilanteita. Muutoinkin tämän tutkimuksen fokus on enemmän nykypäivän ymmärtämisessä ja yrityksessä ymmärtää tulevaisuuden kehityssuuntia.

3.1 Globalisaation ilmentymismuodot ja vaikutukset

Globalisaatio on tietyn asteisena ilmiönä ollut olemassa jo vuosikymmenten ajan, mutta jokapäiväistä elämää koskettavana asiana siitä on puhuttu vasta suhteellisen vähän aikaa. Se on muokannut ja muokkaa edelleen vahvasti yhteiskunnallisia ja taloudellisia rakenteita. Globalisaation läpilyönnin voidaan katsoa alkaneen 1980-luvulla markkinoiden, ja etenkin pääomamarkkinoiden, vapauttamisen tuloksena. Globalisaation tunnuspiirteitä ovat taloudelliset riippuvuussuhteet yhteiskunnan sisällä sekä dramaattinen liikkuvuuden kasvu rajojen hälvettyä. Globalisaatio ilmenee muun muassa

- suorien sijoitusten kansainvälistä kauppaa nopeampana kasvuna
- multinationaalisten yritysten tuotannon hajauttamisena maailman eri kolkkiin tuotannollisten etujen mukaisesti ja näiden eri toimintojen ohjaamisena teknologisilla viestintäratkaisilla
- kilpailuna tuotannontekijöistä ja suotuisten investointiolojen- ja maiden jatkuvana hakemisena
- menestymisen riippumisena innovaatioista, osaamisesta ja korkeasta tuotavuusasteesta ja monialaisena toimintana
- yritysten keskittymisenä suuriin väestökeskuksiin
- tietojärjestelmien mahdollistamana reaaliaikaisena arvopaperi- ja valuutakauppana (Hautamäki 2001).

Globalisaatio aiheuttaa yrityksille monenlaisia rakenteellisia ja taloudellisia haasteita. Työvoiman liikkuvuus on suurta, eivätkä työsuhteet ole välttämättä kovinkaan pitkäkestoisia. Kilpailu on jatkuvaa ja yhä kovenevaa. Yrityksiltä vaaditaan korkeatasoista osaamista sekä innovointikykyä. Nykypäivänä ei myöskään enää voida riippumattomina toimijoina keskittyä pelkästään omaan liiketoimintaan, vaan verkostoituminen on elinehto.

Verkostoja on monenlaisia, ja ne koostuvat esimerkiksi yhteistyö- ja sopimus-kumppaneista, alihankkijoista ja toimittajista. Osia yrityksen toiminnasta voidaan myös ulkoistaa sopimuskumppaneille esimerkiksi siinä tapauksessa, jos toiminta on luonteeltaan sellaista, että yrityksen on järkevämpää erikoistua ja keskittyä ydinosaan. Toimintoja ulkoistetaan paljon myös matalien työvoimakustannusten maihin, mikä saattaa aiheuttaa haasteita muun muassa toiminnan eettisyydelle. Toiset yritykset harjoittavat monialaista toimintaa, mikä sekin on osin globalisaation vaikutuksesta kumpuavaa.

Globaalille toiminnalle on myös esteitä. Korkman (2012, 110) huomauttaa, että palvelujen osalta kaupankäyntiä rajoitetaan edelleen kansallisin säädöksin ja viiranomais määräyksin. Maataloutta suojellaan myös ahkerasti EU:ssa ja USA:ssa korkeilla tullimaksuilla ja kvantitatiivisilla rajoituksilla.

Tuotannon ulkomaille siirtämisen lisäksi myös muita toimintoja ulkoistetaan globaalisti. Erilaiset sopimuskumppanuudet ja strategiset kumppanuudet ulkomaisten organisaatioiden kanssa ovat nykytrendejä. Rajat ylittävä yhteistyö koetaan tulevaisuuden kilpailukyvyn kannalta tärkeänä. (Daft 2009, 7–8.)

Organisaation eri osat voivat sijaita eri maissa, jos se on liiketoiminnan kannalta järkevää. Ylin johto voi sijaita yhdessä maassa, ja esimerkiksi tekninen osaaminen ja tuotanto toisessa. Ennen kaikkea menestykseen globaalissa toimintaympäristössä vaaditaan se, että organisaatio tuntee olevansa missä päin maailmaa tahansa kuin kotonaan. (Daft 2009, 7–8.)

3.2 Yhteiskunnan ja työelämän pirstaloituminen

Lama-aikaan 1990-luvulla otettiin nopeasti omaksi uusi kulttuurinen ajatusmalli, joka pohjasi muun muassa kysynnän ja tarjonnan lakiin ja sen hyödyntämiseen, sääntelyvapaaseen talouteen, inhimilliseen pääomaan ja tietoyhteiskunnan kehittämiseen sekä kansalaisten aktiivisuuteen ja haluun ja valmiuteen muuttua. Uuden kulttuurin esiinmarssi aiheutti jälleen merkittäviä rakennemuutoksia niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Nykypäivänäkin ihmiset kamppailevat näiden muutosten kanssa. (Hämäläinen 2006.)

Suomalainen yhteiskunta ja kulttuuri kehittyvät nykypäivänä yhä pirstaleisempaan suuntaan. Pienempien ryhmien ja yhteisöjen merkitykset korostuvat, työn erikoistuminen kasvaa, monikulttuurisuus tulee yhä näkyvämmäksi ja sukupolvien väliset erot sekä ryhmien vaikutus yksilöiden toimintaan lisääntyvät. Uudet yhteisöt ja verkostot koetaan tärkeiksi oman identiteetin rakentamisessa ja kehittämisessä. Maahanmuutto Suomeen kasvaa ja vaikuttaa osaltaan organisaatioiden toimintatapoihin ja -malleihin. Julkishallinto ja palvelurakenteet elävät myös muutoksessa. Arvojen monimuotoisuus kasvaa yhteiskunnassa. (Hämäläinen 2006.)

Kuluttajien mieltymykset eriaävät ja pirstaloituvat, heidän käytössään oleva tieto ja valinnanvapaus kasvavat ja kilpailu kiristyy kiristymistään. Kuluttajien asema on vahva, ja yritykset joutuvat huomioimaan heidän henkilökohtaisia tarpeitaan entistä enemmän. Tämä tuo yrityksille ja myös julkiselle sektorille paineita ja haasteita. Innovatiivisuus vuorovaikutuksessa korostuu. Kun työelämä on jatkuvassa ja nopeassa muutoksessa, ja yritysten pitää pystyä erottautumaan kilpailijoistaan, vaaditaan työntekijöiltä koko ajan kattavampaa osaamista. Avainasemaan nousevat jatkuva oman osaamisen ja tietojen ja taitojen päivittäminen. Elinikäisen oppimisen prosessissa tulee huomioida jokaisen henkilökohtaisia tarpeita joustavasti.

Työn tietointensiivisyys jatkaa kasvuaan, ja työnteon ajan ja paikan käsitteet hämärtyvät. Etätyö ja tieto- ja viestintäteknologian sekä organisaatioiden hajanaisuuden aikaansaama liikkuvuus himmentävät työn ja vapaa-ajan erottelua. Työ ei ole enää yhtäjaksoista, ja tälläkin kolikolla on tosiaan kaksi puolta: toisaalta työntekijän vapaus ja mahdollisuus joustavaan työskentelyyn lisääntyvät, mutta henkinen kuormitus kasvaa ja uhkaa työhyvinvointia. (Hämäläinen 2006.)

Pirstaleisuutta lisää teknologioiden ja niitä hyödyntävien laitteiden leviäminen kuluttajien ja kotitalouksien laajaan käyttöön. Sekään ei riitä, että päätoimista työtä ei tehdä enää yhdessä paikassa, vaan sen lisäksi erilaiset sivutoimet ja muun muassa vapaaehtoisesti tehtävä työ lisääntyvät. Toiset alat ovat alttiimpia pirstaloitumiselle kuin toiset. Esimerkiksi kulttuuriala on herkkä työn hajautumiselle ja pirstaloitumiselle. Kaiken kaikkiaan yleistynyt ilmiö on, että voimakkaana jatkuva pirstaloituminen ajaa ihmisiä pois palkkatyöstä. (Lehti, Rouvinen & Ylä-Anttila 2012, 101.)

Toimintaympäristön pirstaloitumisen voikin nähdä siis myös siinä, että itsensä työllistää yhä useampi ihminen. Viimeisen noin kymmenen vuoden aikana trendi on ollut koko aikavälillä tarkasteltuna selvästi kasvava. Yksi tulkinta kasvun syistä on se, että yrittäjäksi ryhdytään pakon edessä, kun muutakaan työtä ei ole tarjolla. Ulkoistukset, alihankinnat, tuotannon osittamiset ja projektiluontoisen työn lisääntyminen muokkaavat työelämää siten, että palkkatyön sijaan töitä löytyy itsensä työllistäville ihmisille. (Pärnänen 2014.)

3.3 Hiljaiset signaalit ja megatrendit

Hiljaiset eli heikot signaalit ovat merkkejä tulevista muutoksista ja uusista asioista. Hiljaisista signaaleista, etenkin yksittäisistä, ei voi vielä varmuudella sanoa tulevan trendejä. Ne saattavat kuitenkin ennustaa tulevaa kehityssuuntaa, jopa megatrendiä.

Megatrendit ovat merkittäviä ilmiöitä tai ilmiöjoukkoja, jotka määrittävät tietyllä tavalla kehityksen suunnan tulevaisuudessa. Ne ovat yleisessä tiedossa olevia kehityskulkuja, joiden etenemiseen on vaikea vaikuttaa. Usein kyse on globaaleista ilmiöistä. Esimerkkejä tällaisista megatrendeistä ovat väestön muutos ja ikääntyminen, ilmastonmuutos, globalisaatio itsessään, raaka-aineiden hupeneminen, väestönkasvu sekä tekniikan kehitys. (Nurmi, Vähätalo, Saarimaa & Heinonen 2010.)

Sekä hiljaiset signaalit että megatrendit tuovat haasteita yrityksille. Hiljaisia signaaleja ei välttämättä tunnisteta tai niitä ei huomioida, ja näin ollen esimerkiksi arvokas kasvupotentiaali tai kilpailuetu saattaa valua hukkaan. Megatrendit ovat

nekin jo luonteeltaan haastavia, mutta toisin kuin hiljaiset signaalit, ne ovat jo tiedossa olevia kehityssuuntia. Ne ovat kuitenkin niin suuria ja pysäyttämättömiä voimia, että niihin on pakko yrittää sopeutua tilanteessa kuin tilanteessa. Esimerkiksi ikääntyminen ja tätä kautta suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttavat valtavia haasteita yrityksille, kun osaavasta työvoimasta – ja työvoimasta yleensäkin – on pula. Samalla huoltosuhde heikkenee. Sivuhuomiona todettakoon tässä se, että samanaikaisesti yritykset joutuvat kuitenkin toimeenpanemaan suuriakin irtisanomisia.

Globaalilla tasolla hiljaiset signaalit viittaavat siihen, että maailma polarisoituu lisääntyvässä määrin. Se näkyy esimerkiksi uusien, merkittävien talousalueiden ja valtakeskittymien muodostumisena. Eriarvoisuus maailmassa lisääntyy, ja se korostuu etenkin tietotekniikan kehityksen myötä. Eräs suurimmista huolenaiheista onkin yksinäisyyden ja syrjäytymisen lisääntyminen. (Nurmi, Vähätalo, Saarimaa & Heinonen 2010.)

Vaikka maailman muuttumista ja kehittymistä voi tarkastella suurien muutosajureiden kautta, loppujen lopuksi muutokset ovat kiinni yksittäisistä merkittävistä keksinnöistä. Voimakkaasti tulevaisuuden suuntaa määrittäviin teknologisiin ratkaisuihin liittyy erilaisia sosiaalisia innovaatioita. Esimerkki teknologisesta kehityksestä on robottien muuttuminen yhä enemmän ihmisen kaltaisiksi ja ”älykkäämmiksi.” Robottien kehityksen pohjalta syntyvät sosiaaliset innovaatiot voivat liittyä esimerkiksi opetukseen tai vanhusten arjen helpottamiseen. (Linturi, Kuusi & Ahlqvist 2013.)

3.4 Big Data

Merkittäviin teknologisiin ratkaisuihin kuuluu myös Big Data, tai enemmänkin sen valjastaminen optimaaliseen käyttöön. Vakkurin (2013) mukaan ”Big Data tarkoittaa käsittämättömän suurten ja järjestämättömien tietomassojen keräämistä, säilyttämistä ja ennen kaikkea analysointia tietoteknisten ratkaisujen avulla”. Big Datan voidaan katsoa tarkoittavan myös näitä suuria tietomassoja itsessään.

Ennustusten mukaan Big Data hallitsee IT-maailmaa viimeistään kolmen vuoden päästä ja liittyy jollain tavalla 50 prosenttiin kaikesta sähköisestä informaatiosta.

On esitetty arvioita, että Big Dataan liittyvä liiketoiminta olisi globaalisti jo noin 100 miljardin arvoista vuotuisesti. Big Data mahdollistaa aiemmin esimerkiksi hinnan takia ulottumattomissa olleiden asioiden tekemisen. Big Data myös syrjäyttää investoinneissa laitteet, käyttöjärjestelmät ja tietokannat ja mahdollistaa paremmat ja tehokkaammat IT-ratkaisut. Etenkin tieteen tutkimuksessa Big Data tarjoaa paljon mahdollisuuksia. Tiedonkeruun, tallentamisen ja analysoinnin mahdollisuudet syvenevät huomattavasti. Big Data vakiinnuttaa paikkansa myös Suomen yliopistoissa maisteriohjelmien ja jopa tohtorikoulutuksen osa-alueilla. (Vakkuri 2013.)

Kaiken kaikkiaan Big Data mahdollistaa kokonaan uudenlaisen liiketoiminnan, jossa tieto on yrityksen keskeisin pääoman elementti. Trendi on sen suuntainen, että tiedolla johtamiseen keskittyvät yritykset tulevat menestymään. (Vakkuri 2013.) Big Datan käyttöönotto, siihen liittyvän osaamisen kehittäminen, kuin myös sopivien työkalujen kehittäminen asettavat haasteita yrityksille investointien ja osaavan työvoiman osalta.

3.5 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullisuus puhuttaa nykypäivän globaalissa maailmassa. Kestävä kehitys on yksi keskeinen ajuri vastuullisuuden vaatimuksen takana, ja kohta, ellei jo nyt, yritysten olemassaolon suoranainen edellytys on vastuullisen liiketoiminnan harjoittaminen.

Vastuullinen liiketoiminta eli yrityksen yhteiskuntavastuu jaetaan usein kolmeen osaan: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen (Hamilton & Webster 2009, 338). Taloudellista vastuunkantoa on esimerkiksi luotettavan ja oikean taloudellisen tiedon tarjoaminen sidosryhmille. Sosiaalista vastuuta on muun muassa työntekijöiden inhimillinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Ympäristövastuu on usein näkyvin osa vastuullista liiketoimintaa, ja siihen kuuluvat esimerkiksi päästöjen vähentäminen ja resurssitehokkuus.

Aiemmin yritysvastuuta toteutettiin lähinnä raportoinnin kautta. Nykyään maailmanlaajuiset muutokset vain suurenevät ja kiihtyvät, ja vastuullisuus nähdään yhä useammin tärkeänä osana kaikkea liiketoimintaa. (Salmi 2013.)

Vaatimuksia asettavat myös ihmiset. Nykypäivänä etenkin nuoremmat sukupolvet, alkavat olla hyvin tietoisia ja kiinnostuneita vastuullisuusasioista. Tämä näkyy heidän toiminnassaan kuluttajina ja esimerkiksi myös työnhakijoina. Yritysten ja muiden organisaatioiden näkökulmasta kysymys onkin suurelta osin imagoista, mutta myös erilaiset lait, määräykset yms. voivat ohjata toimintaa vastuullisempaan suuntaan. Suurelta osin on kuitenkin kysymys vapaaehtoisesta toiminnasta, jolla voidaan saada kilpailuetua.

Monet organisaatiot ovat vastuullisuuden vaatimuksen jo tiedostaneet ja ottaneet sen jopa liiketoimintansa lähtökohdaksi. Vastuullisuus voi jo sinällään kuulua organisaation arvoihin. Toiset organisaatiot puolestaan kyllä tiedostavat asian, mutta eivät tee sen eteen lainkaan toimenpiteitä, tai merkittäviä sellaisia. Sitten löytyy paljon niitä toimijoita, jotka jättävät asian kokonaan huomiotta eri syistä. Voidaan esimerkiksi ajatella, että vastuullisuusasiat eivät kosketa omaa liiketoimintaa.

Werther ja Chandler (2011, 19–22) kuvaavat yritysvastuuta ja sen olennaista asemaa nykypäivänä viiden tunnetun trendin kautta: lisääntyvä vaurastuminen, ekologinen kestävyys, globalisaatio, tiedon vapaa liikkuvuus sekä maineen ja brändin merkityksen kasvu. Kaikki viisi trendiä oletettavasti jatkuvat vielä pitkään ja kasvattavat jatkuvasti merkitystään. (Werther & Chandler 2011, 19–22.)

Vaurastuminen näkyy kuluttajien lisääntyneenä valinnanvarana sekä kasvavina odotuksina ja vaatimuksina yrityksiä kohtaan. Ekologisen kestävyuden turvaaminen on nykypäivän keskeisimpiä kysymyksiä, ja huoli ympäristöstä vahvistaa sosiaalista painetta yritystenkin näkökulmasta. Ei ole varaa olla välittämättä ympäristöstä, sillä välinpitämättömyys tuo hyvin nopeasti negatiivista julkisuutta, ja voi johtaa myös sanktioihin. Globalisaation kannalta keskeistä on yritysten toimiminen kansainvälisessä ympäristössä. Monissa maissa ja kulttuureissa operointi samanaikaisesti on hyvin monimutkaista, ja lakien, säädösten sekä sosiaalisten normien ja muiden kulttuurillisten yksityiskohtien huomioon ottaminen voi olla vaikeaa. Lisäksi yritykset ovat vastuussa yhä useammille sidosryhmille. Tiedon vapaa liikkuvuus ja saavuttavuus asettavat tietynlaisen pelotteen yrityksille. Pienetkin mokat tai laiminlyönnit vastuullisuudessa leviävät salamannopeasti suuren yleisön tietoon. Viestintäteknologian kehitys edesauttaa tiedon aggressiivista le-

viämistä. Viidestä trendistä viimeisenä on maineen ja brändin merkityksen kasvu. Mainen ja brändi ovat usein keskeinen motivaation lähde yrityksille harjoittaa vastuullista liiketoimintaa, ja kaikki muut mainitut trendit liittyvätkin kiinteästi näihin kahteen. (Werther & Chandler 2011, 19–22.)

3.6 Ikääntyminen ja sen seuraukset

Ikääntymistä sivuttiinkin jo hiljaisista signaaleista ja megatrendeistä kertovassa alaluvussa. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle ei ole pelkästään julkista taloutta koskeva muutos, vaan se on jo aiheuttanut ja aiheuttaa tulevana vuosina myös yksityiselle sektorille valtavia paineita ja haasteita, joihin yritysten on osin vaikea vastata. Mistä saadaan työvoimaa, ja vielä osaavaa sellaista? Siirtyykö hiljainen tieto mestarilta kisällille? Ikärakenteen haasteet liittyvät läheisesti esimerkiksi tuottavuuteen, kilpailukykyyn, sairauspoissaoloihin ja työkyvyttömyyskustannuksiin (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2014).

Ihmisen ikääntyessä yleensä terveyteen liittyvät asiat nousevat enemmän pinnalle. Hyvä terveys ja pitkään kantava työkyky eivät ainakaan pahentaisi yritysten työvoimapulaa.

Väestörakenteen muutos on eräs vaikuttava taustatekijä myös sote-uudistuksessa, joka on noussut varsinaiseksi muotitermiksi. Uudistuksella pyritään toimivampaan ja kustannustehokkaampaan malliin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Uudistusta on kritisoitu voimakkaasti.

Kun työvoiman tarjonta kotimaassa laskee, niin ulkomaisen työvoiman kysyntä kasvaa tietyillä aloilla. Toiset suhtautuvat maahanmuuttoon rasistisesti, eikä näin ollen ulkomaalaista potentiaalista työvoimaa aina koeta ratkaisuna haasteisiin. Tällaisen asenteellisen ja tuomittavan suhtautumisen johdosta maahanmuuttajia ei haluta palkata, ei edes, vaikka he olisivat korkeasti koulutettuja ja täysin päteviä tehtäviin. (Hautamäki 2008). Tällöin yritys tietysti monimutkaistaa myös omaa tilannettaan.

3.7 Automaatio ja robotisaatio

Ihmisen tekemä työ on vielä monin paikoin korvaamatonta. Automaatiolla on silti monenlaisia vaikutuksia työvoiman kysyntään. Toisaalta se vähentää työvoiman tarvetta koneiden hoitaessa yhä useampia tehtäviä, mutta toisaalta sillä on myös työvoiman kysyntää kasvattava vaikutus. Kasvavaan automatisointiin liittyvien tietovirtojen ja järjestelmien hallintaan tarvitaan paljon osaavia työntekijöitä. Oikeanlaisen osaamisen löytäminen uusien teknologioiden hallintaan ja myös tuotekehitykseen on haasteellista. Erityisosaamisen kysyntä puolestaan kasvattaa esimerkiksi koulutustarpeita. Toisaalta monet yritykset hankkivat automaatioratkaisut ulkopuolelta, automaatioliiketoimintaan erikoistuneilta yrityksiltä.

Robotisaatio kuvaa kehittyneen automaatioteknologian kasvavaa trendiä. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen julkaisemassa muistiossa esitetään, että kolmasosa Suomen työpaikoista on robotisaation vuoksi uhattuna niinkin nopeasti kuin seuraavien parinkymmenen vuoden aikana. Tietotekniikan ja siihen liittyvien teknologioiden halpeneminen vaikuttaa työnantajien innokkuuteen korvata työvoimaa muilla ratkaisuilla. Arvioidut vaikutukset ovat eri alojen kohdalla erilaisia, mutta yleinen arvio on, että robotisaation kehityksen jatkuessa yhä monimutkaisemmat työtehtävät ovat alttiina luisumaan ihmisiltä koneiden hoidettaviksi. Jälleen täytyy kuitenkin muistaa, että robotisaatioteknologialla on ajan kuluessa myös merkittävä ihmisiä työllistävä vaikutus. (Pajarinen & Rouvinen 2014.)

3.8 Vuokratyövoima

Epätyypilliset työsuhteet, joihin vuokratyövoima voidaan katsoa kuuluvaksi, lisääntyvät. ”Epätyypillinen” vain ei liene enää kauan korrekti termi. Vuokratyövoiman käyttöä yrityksissä voidaan perustella oman väen työtaakan keventämisellä ja työn jatkuvuuden turvaamisella. Toisin sanoen tällä tavoin voidaan pitää paremmin huolta omista työntekijöistä. Nämä perustelut eivät välttämättä kuitenkaan kestä päivänvaloa: samanaikaisesti vuokratyövoiman käyttö vähentää omille kirjoille ottamista, ja myös omia työntekijöitä voidaan siirtää vuokratyösuhteisiin. Yritykset siis sallivat epätasa-arvoisuuden. Vuokratyövoiman käyttö aiheuttaakin yrityksille monenlaisia eettisiä haasteita. Eriarvoisuus ja sen salliminen heikentä-

vät helposti yrityksen imagoa ja vähentävät yrityksen vetovoimaa työpaikkana. (Viitala 2007, 188, 191.)

3.9 Suomen kilpailukyky

Suomen asema kansainvälisillä markkinoilla ei ole nykypäivänä kovin mairitteleva, ja kilpailukyvyn tuleva kasvu on vähintäänkin epävarmaa. Tilanteeseen liittyy paljon riskejä mutta myös mahdollisuuksia. (Koskinen 2014, 10.) Nykyisellään pahimmat sudenkuopat ovat raaka-aineiden jalostuksessa ja innovoinnissa (Vanhanen 2014, Koskisen 2014, 10 mukaan). Kuitenkin julkishallinnon toimivuus, hyvä koulutustaso ja maamme liiketoimintaympäristö tarjoavat mahdollisuuden kasvulle. Kasvupyrkimysten lähtökohdan tulisi olla jalostusasteen nostossa sekä kotimarkkinoissa ja viennissä. Vienti on taantunut, kun elektroniikka-ala ja pape-riteollisuus ovat heikoissa kantimissa. Vertailussa huipputeknologian viennistä, Suomi on pudonnut selkeästi eniten EU-maista. (Koskinen 2014, 10.)

Innovointi onkin avainsana jalostusasteen ja viennin kasvattamisessa. Innovointiin ei kuitenkaan enää sijoiteta yhtä paljon kuin aiemmin, ja se voi selittyä sillä, että kotimaiset pk-yritykset ovat vahvasti kytköksissä maamme sisäiseen tuotantoketjuun, joka ei suosi innovaatioita. Suomen menestystä varjostaa myös nurkkakuntaisuus. Kansainvälistä kilpailua ei kohdata, ja ulkomaiset vaikutteet jäävät vähäisiksi. (Koskinen 2014, 10.)

Talouden ja kilpailukyvyn vatureiksi tarvitaan kasvuyrityksiä ja kansainvälistyviä toimijoita, sillä niistä on puutetta. Paljon on kiinni rahoituksesta, joka etenkin kasvuvaiheessa on monesti vaikeaa. Myös kulttuuritekijät, esimerkiksi pieni ajattelu, vaikuttavat. (Koskinen 2014, 10.) Kotimaiset kytkökset dominoivat, ja siitä olisi päästävä eroon (Vanhanen 2014, Koskisen 2014, 10 mukaan).

4 MUUTOSTEN VAIKUTUKSET

Yhteiskunnan ja työelämän muutokset konkretisoituvat käytännön liiketoiminnan tasolla. Muutoksista aiheutuu hyvin yksilöllisiäkin vaikutuksia riippuen esimerkiksi toimialasta, toiminnan laajuudesta ja toimintatavoista. Yksilöllisistä tekijöistä riippumatta muutoksiin on mukauduttava, jos aikomuksena on säilyä elinvoimaisena ja kilpailukykyisenä. Tässä luvussa tarkastellaan muutosten vaikutuksia erityisesti organisaatioihin, johtamiseen sekä hyvinvointiin.

4.1 Vaikutukset organisaatioon

Yhteiskunnan ja työelämän yleiset muutossuunnat muokkaavat organisaatioiden toimintatapoja. Muuttuvien vaatimusten edessä muuttuvat myös työn organisoinnin tavat. Organisaatiotasolla muutoksiin vastaaminen ja kilpailukykyyn säilyttämisen tarve muokkaavat vallitsevia kulttuureita ja rakenteita.

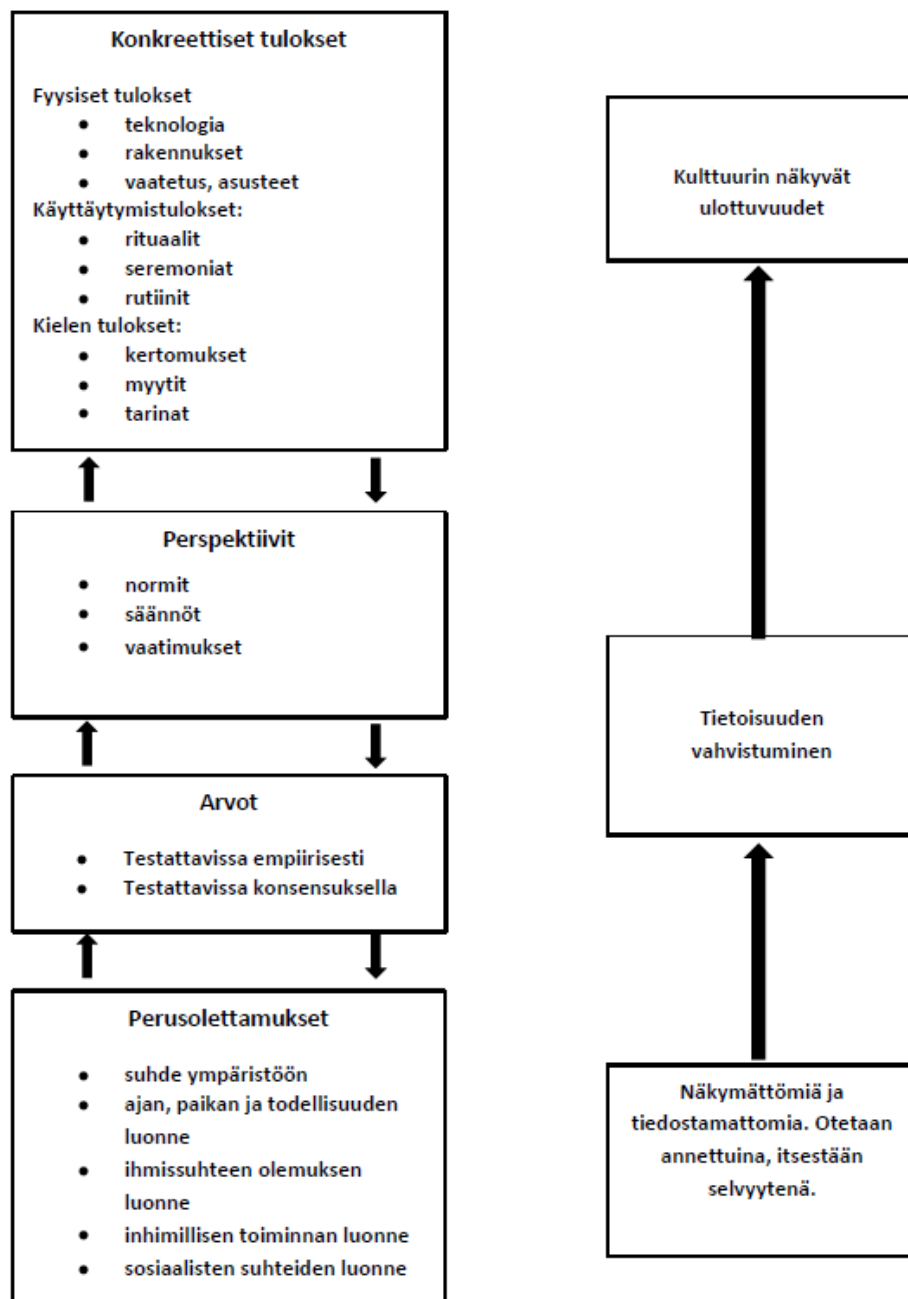
4.1.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin käsitteelle on lukuisia, joiltain osin toisistaan poikkeavia määritelmiä. Mukaillen Harisaloa (2009, 266) yhden määritelmän mukaan organisaatiokulttuuri voidaan ymmärtää organisaation yleisesti omaksuttuna henkisenä ja syvällä olevana rakenteena, jonka kautta organisaation toiminta konkretisoituu ajattelemisessa, toiminnassa ja valinnan mahdollisuuksien rakentamisessa. Kuvio 3:sta löytyvät organisaatiokulttuurin keskeiset käsitteet.

Organisaatioiden ei voida ajatella nykypäivän globaalissa maailmassa edustavan vain omaa sisäistä kulttuuriaan, vaan myös kansallista ja globaalia kulttuuria. Toimiessaan oman maan rajojen ulkopuolella organisaatiot edustavat kansallista kulttuuria, peilaten siihen kohtaamiensa vieraita kulttuureita. Globaaleja kulttuureita on osattava kohdata ja käsitellä, sillä kulttuuriset kyvyt ovat keskeinen menestyksen osatekijä. (Harisalo 2009, 275.)

Organisaatiokulttuuria tulisi pyrkiä kehittämään edelleen kohti avointa, osallistavaa ja yksilöitä arvostavaa ajattelu- ja toimintatapaa. Jokapäiväisillä pienillä asioilla on suuri merkitys. Toimiva kulttuuri edellyttää esimerkiksi arvojen yhteen-

sovittamista, luottamusta organisaation johtoa ja strategiaa kohtaan, hyvää esimies-alaissuhdetta, kelvollisia työvälineitä, sekä vaikutusmahdollisuuksia, sillä nämä tekijät sitouttavat ja motivoivat työntekijöitä. Taustalta paljastuu yksinkertaisia asioita, kuten itsetuntemus, arvostuksen tarve, sekä keskinäinen luottamus. Sallitaan epäonnistumiset ja tehdään yhdessä. (Voimaantunut ihminen on tuottavampi ja luovempi 2013.)

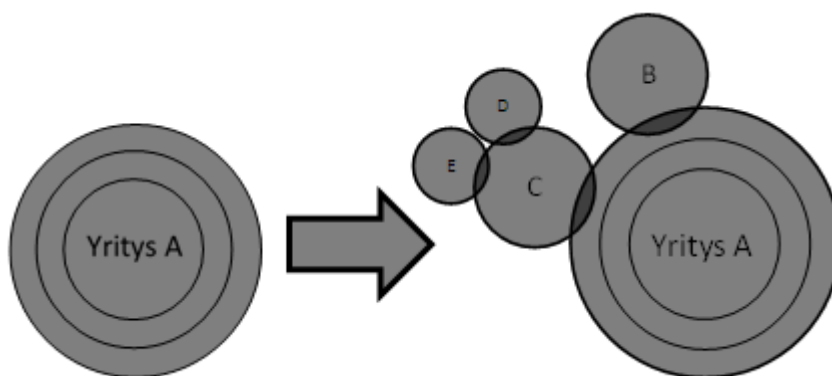


KUVIO 3. Organisaatiokulttuurin keskeiset käsitteet (Harisalo 2009, 268)

Organisaatiokulttuuria tutkittaessa on kuitenkin muistettava, että senkin näkyvä osa on vain jäävuoren huippu. Näkymättömissä olevia asioita on hankala havaita, mikä monimutkaistaa yhtenäisen ja toimivan kulttuurin syntyä. Tällaisia näkymättömiin jääviä organisaatiokulttuurin osatekijöitä ovat muun muassa tunteet, ryhmien keskinäiset suhteet, valtasuhteet sekä vaikutussuhteet. (Kets de Vries 2006, Juutin & Virtasen 2009, 67 mukaan.)

4.1.2 Organisaatorakenteet

Organisaatioiden rakenteelliset muutokset ovat tätä päivää – markkinoiden kasvaessa ja kilpailun kiristyessä. Syntyy uusia organisaatioiden olomuotoja, ja työn organisoinnin tavat muuttuvat. Organisaatioita voidaan joutua hierarkkisesti maldaltamaan, tehtäväkuvia karsimaan, ja samalla miettimään uusia moderneja ja mahdollisimman tuotanto- ja kustannustehokkaita työn organisointitapoja ja työvälineitä. Verkostoituminen yleisesti, ulkoistaminen, alihankinta ja kumppanuudet eivät ole mikään uusi asia, mutta niiden merkitys kasvaa, ja ne haasteellistavat toimintaa organisaatioissa – etenkin, kun eletään muutenkin organisaatioiden rakennemuutosten aikaa. Leimallista ajalle on, että yksittäisten muutosten sijaan organisaatiot muuttuvat pysähtymättä (Mönkkönen & Roos 2010, 12). Kuvio 4 on yksinkertainen esimerkki mahdollisesta organisaation toimintojen muutoksista.



KUVIO 4. Esimerkki organisaation toimintojen muutoksista

Pitää osata ajatella kauaskantoisesti, mitä toimintoja voi tai kannattaa ulkoistaa, tai millaisiin verkostoihin yleensäkin kannattaa hakeutua. Verkostot voivat olla nykyään myös todella monimutkaisia.

4.1.3 Virtuaalityö ja mobiilityö

Nykypäivänä tietotyön organisoinnissa korostuvat entistä enemmän virtuaalisuus, sekä mobiilius, eli työntekijöiden, välineiden ja työn kohteiden liikkuvuus. Työpaikalla ei tarvitse välttämättä olla niinkään fyysisesti läsnä (jos organisaatio edes on olomuodoltaan fyysinen), vaan kommunikointi ja työtehtävien tekeminen voivat tapahtua tietoverkkojen välityksellä sähköisesti. Virtuaalista ja mobiilia työtä kutsutaan usein hajautetuksi työksi. Esimerkiksi virtuaalitiimit edustavat hajautettua työtä. (Koroma 2009.)

Ihmiset työskentelevät fyysisesti eri paikoissa yhteisen tavoitteen eteen, kommunikoiden keskenään pääosin sähköisesti. Työntekijöiden liikkuvuus ja työn hajaantuvuus asettavat haasteita muun muassa johtamiselle, mutta ovat myös mahdollisuus. Organisaatio on joustava, ja arvokasta tietopääomaa voidaan haalia ympäri maailman.

Herää kuitenkin kysymys, mitä virtuaalisuus ja mobiilius tarkoittavat organisaatiokulttuurin kannalta. Voiko (pääosin) virtuaalisella organisaatiolla olla kulttuuria ainakaan perinteisessä mielessä? Esimerkiksi yhteisten arvojen jakaminen voi olla vaikeaa, jos työntekijät eivät edes tapaa toisiaan. Samoin aitojen ihmissuhteiden luominen ei välttämättä tule kyseeseen.

4.2 Vaikutukset johtamiseen

Muutokset ja haasteet vaikuttavat organisaatioiden toimintaan kokonaisvaltaisesti, mutta luoviakseen muutospaineiden ristiaallokossa, yrityksen tulee lähtökohtaisesti määrittää jo strategisella tasolla toimintatapansa näidenkin asioiden käsitteelyyn ja ratkaisemiseen.

Joskus haasteet aiheuttavat syvälläkin organisaatiossa olevia solmukohtia, joten kaksisuuntainen viestintä on ehdottoman tärkeää. Haasteiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen aiheuttavat johtamiselle itselleen haasteita ja monimutkaistavat sitä. Juuti & Luoma (2009, 255) toteavat, että kun maailma muuttuu nykyään yhä vaikeaselkoisemmaksi kiihtyvällä vauhdilla, rationaaliin perusteisiin pohjaava strategiatyö on menettänyt toimivuuttaan. Pirstaleisessa toimintaympäristössä täy-

tyy huomioida uudenlaisia näkemyksiä. Kaikki on kytköksissä kaikkeen. (Juuti & Luoma 2009, 255.)

Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin kolmea keskeistä johtamisen osa-aluetta: monimuotoisuuden johtamista, muutosjohtamista sekä osaamisen johtamista. Nämä johtamisen elementit ovat tärkeässä asemassa, kun puhutaan organisaatiota kohtaavista muutoksista ja haasteista.

4.2.1 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtamisen tarkoituksena on hyötyä monimuotoisuudesta mahdollisimman paljon ja vastaavasti poistaa sen tuomia haittoja niin paljon kuin mahdollista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että oman henkilöstön ja asiakkaiden monimuotoisuuden vaikutukset liiketoiminnalle tunnistetaan, ja tämän monimuotoisuuden mahdollisuuksiin ja haasteisiin pyritään löytämään ratkaisuja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Väestörakenteen muutos ikääntymisen johdosta sekä monikulttuurisuuden lisääntyminen muuttavat organisaatioiden toimintakenttää. Kompetenssin kannalta organisaatioiden luovuus ja kyky ymmärtää asiakkaiden tarpeita paremmin ja aiemmin kuin kilpailijat, on keskeistä. Jotta pystytään reagoimaan ja toimimaan näiden haasteiden voittamiseksi, on kyettävä näkemään ja hyödyntämään työvoiman monimuotoista osaamista ja resursseja tehokkaasti. Kehitystyön lähtökohtana ovat kysyntä ja käyttäjät. Asiakkaat on otettava huomioon aktiivisina osallistujina kehitystyössä. Asiakaskohtainen tuntemus on avainasemassa. Monimuotoisuuden arvostaminen ja vaaliminen on organisaation sosiaalista vastuunkantoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Tavoiteltaessa monimuotoista työyhteisöä ja asiakaskuntaa kohtaa organisaatiokulttuuri yleensä merkittäviäkin muutoksia. Se taas asettaa haasteita ajankäytölle, resursseille ja johdon vilpittömälle sitoutumiselle. Monimuotoisuus-strategian implementointi ja jatkuvuus on prosessi, jonka perimmäisenä tarkoituksena on yleensä vauhdittaa kasvua ja parantaa tulosta. Nämä tavoitteet ovat helpommin saavutettavissa, kun käytettävissä on paljon erilaista osaamista, näkökantoja ja persoonia, yhdistettynä niiden taidokkaaseen johtamiseen. Johtamisen haasteena

voi olla esimerkiksi syrjintä, jonka ehkäisy ja poistaminen vaativat aktiivista toimintaa. Organisaatiokulttuurin jatkuva kehittäminen ja tällä tavoin henkilöstön yhdenvertaisuuden tukeminen ovat edellytyksiä menestyksekkäälle monimuotoisuuden johtamiselle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011.)

Sydänmaanlakka (2009, 172) toteaa teoksessaan *Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*, että monikulttuurisuus tarkoittaa muutakin kuin eri kansallisuuksia. Hän havainnollistaa monimuotoisuutta seuraavanlaisella jaottelulla: sukupolvi, organisaatio, ammatillinen tausta, etninen tausta, sukupuoli, vammaisuus, kieliryhmä, seksuaalinen suuntautuminen, uskonto, sosiaaliluokka sekä vähemmistöt ja enemmistöt. (Sydänmaanlakka 2009, 172.) Jaottelu auttaa hahmottamaan monimuotoisuuden johtamisen kehikkoa paremmin. Avainsanana monimuotoisessa ympäristössä on suvaitsevaisuus.

4.2.2 Muutosjohtaminen

Organisaation muutosten johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista, ja siinä on kyse vuorovaikutuksellisuuden ja muutoksen kannalta yhteisten näkemysten aikaansaamisesta (Juuti & Virtanen 2009, 140). Onnistunut muutoksen läpivienti vaatii vakaan ja yhteiseksi koetun organisaatiokulttuurin. Keskeistä on juuri ihmisten toiminnan ymmärtäminen ja yhteisymmärryksen saavuttaminen.

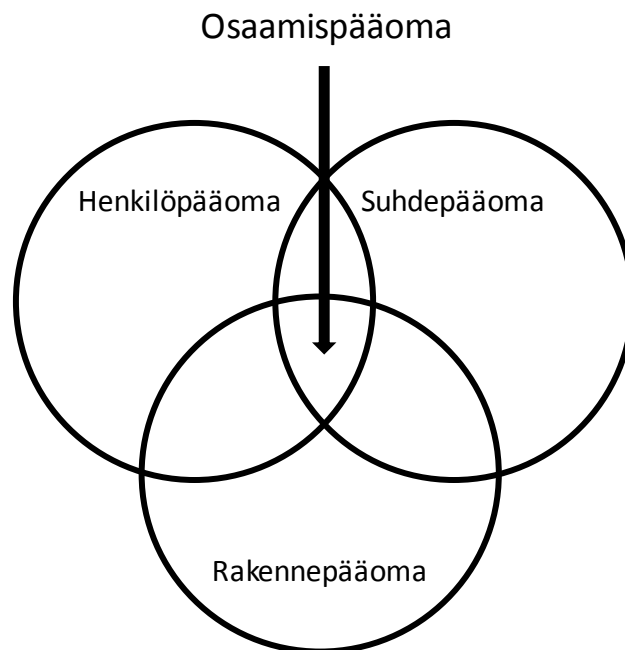
Muutoksen sujuvuutta ei edistä se, että johto esittelee työntekijöille hienoja raportteja ja analyysseja, eli johtaa muutosta tavallaan asioiden kautta ihmisten sijaan. Ihminen nojaa usein omaan subjektiiviseen käsitykseen itsestään, kokemuksestaan, ja ammatillisuudestaan, ja muuttaa harvoin käyttäytymistään. Työntekijät saattavat pitää johdon toimintaa virheellisenä tai vääränä, ja etäisenä. Johtoa kohtaan saatetaan monesti tuntea myös epäluottamusta, etenkin isommissa organisaatioissa, joissa johto koetaan helpommin etäiseksi. Johdon ja muun henkilöstön ajatusmaailmat eroavat toisistaan. Johtajien näkemys organisaatiosta on usein myönteisempi, mikä osaltaan jarruttaa muutoksen onnistunutta etenemistä. Myös kielelliset seikat lisäävät haasteellisuutta. Johto ja työntekijät saattavat käyttää tyystin erilaista termistöä. Muutostilanteissa korostuukin onnistuneen viestinnän merkitys. Loppujen lopuksi organisaatiomuutosten menestyksekkäs johtaminen ja

läpivienti ovat kuitenkin organisaatio- ja tapauskohtaisia, eikä mitään tiettyä kaavaa ole. (Juuti & Virtanen 2009, 140–141.)

4.2.3 Osaamisen johtaminen

Palvelu- ja tietotyön kasvun myötä osaaminen ja sen johtaminen ovat nousseet keskeiseen asemaan työelämässä. Ihmiset ja heidän tietonsa ja osaamisensa ovat se kilpailuvaltti, jonka avulla menestyä. Yksilön osaaminen käsittää tiedot, taidot, kokemuksen, verkostot ja kontaktit, asenteen sekä ominaisuudet. Tämä osaaminen jalostuu monimutkaisessa vuorovaikutuksessa tiimien ja ryhmien osaamisen kautta organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Koko ajan elävä osaamispääoma vaatii organisaatiolta oikeanlaisia rakenteita. (Ojala 2008, 50, 53.)

Osaamispääoma on kattokäsite, joka pitää sisällään henkilöpääoman, rakennepääoman ja suhdepääoman (kuvio 5). Osaaminen, joka kuuluu henkilöpääomaan, täytyy käsittää osana tätä suurempaa kokonaisuutta, sillä se ei ole irrallinen, muista tekijöistä riippumaton organisaation resurssi. (Ojala 2008, 57.)



KUVIO 5. Osaamispääoma (Ojala 2008, 58)

Henkilöpääoma pitää sisällään organisaation ihmiset sekä heidän osaamisensa, motivaationsa ja sitoutumisensa. Osaamispääomaa ajatellen henkilöpääomassa keskeisintä on henkilöstön määrä, osaaminen, koulutus ja halu oppia uutta. Rakennepääoma taas ohjaa ihmisten toimintaa, ja sen avulla tunnistetaan osaamistarpeet, hankitaan oikeanlaista osaamista joko ulkopuolelta, yhteistyön kautta tai itse kehittämällä, sekä hyödynnetään organisaatiossa olevaa osaamista. Rakennepääomaan kuuluvat osaamiseen liittyvät järjestelmät sekä osaamista tukevat rakenteet. Suhdepääoma puolestaan sisältää organisaation kumppanit, yhteistyökumppanit ja kaikki muut sidosryhmät. (Ojala 2008, 58–60, 63.)

Nykyiset ja tulevaisuudessa nähtävissä olevat muutokset asettavat uusia osaamisvaatimuksia, ja uudenlaisen osaamisen onnistunut johtaminen vaatii myös uusia toimintatapoja. Haasteita aiheuttavat esimerkiksi ikärakenteen muutokset, globalisaation aiheuttama työn ja työvoiman liikkuvuus ja hajanaisuus, tietoteknisten ratkaisujen lisääntyminen sekä virtuaaliteknologian ja mobiiliteknologian kasvu.

Monesti puhutaan mentoroinnin ja työnkierron tärkeydestä osaamisen ja siihen keskeisesti liittyvän hiljaisen tiedon siirtämisen välineinä, ainakin osana ratkaisua. Etenkin, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, osaamisen siirto ja jatkuvuus aiheuttavat monissa organisaatioissa harmaita hiuksia nyt ja lähitulevaisuudessa.

Osaamisen lisääntyvä hajautuminen erilaisiin ja monimutkaisiin verkostoihin hajauttaa myös johtamista. Osaamisen hallinta ja johtaminen vaativatkin tulevaisuudessa entistä taitavampaa vuorovaikutusta ja kykyä huomioida yksilöiden erilaisuudet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

4.3 Näkökulma hyvinvointiin

Hektinen elämäntyylili on ajanut ihmiset vuosien saatossa voimaan huonommin. Koko ajan pitäisi tehdä töitä ja olla tavoitettavissa. Joka paikassa pitäisi olla yhtä aikaa. Tämä ei toki koske pelkästään työelämää, vaan kaikkia muitakin elämän osa-alueita. Kuitenkin työelämässä tämä paineistetun suorittamisen kulttuuri näkyy kenties parhaiten. Paineet kasvavat jatkuvasti, kun tehokkuuden vaatimus lisääntyy kilpailun kiristymisen ja tuottavuusvaatimusten nousun seurauksena.

Työvoima vähenee ja työurat pitenevät. Samalla hyvinvointipalvelujen toteuttaminen ja tarjoaminen elävät haastavia aikoja.

Himanen (2013) jakaa hyvinvoinnin uudet haasteet kolmeen ryhmään: elämäntavan haasteisiin, taloudellisiin haasteisiin ja teknologisiin haasteisiin. Ensin mainittuun ryhmään kuuluvat esimerkiksi väestörakenteen muutos ja ikääntyminen. Väestö ikääntyy, kun lapsia hankitaan vähemmän ja eletään pidempään. Elämäntapa on vahvassa yhteydessä myös psyykkiseen hyvinvointiin ja sen haasteisiin. Maailman ja elämän muuttuessa koko ajan kompleksisemmaksi, nostavat päätään myös elämänhallinnan ja valintojen haasteet. (Himanen 2013.)

Kuten mainittu, huoltosuhde heikkenee yhteiskunnassamme, mikä taas ruokkii kestävyysvajetta. Taloudellisia haasteita käsiteltäessä taloudellista huoltosuhdetta tärkeämpää on itse asiassa tarkastella työn kokonaistuottavuutta suhteessa hyvinvointipalvelujen tuottamisen tuottavuuteen. (Himanen 2013.)

Teknologiset haasteet liittyvät kehittyvän informaatioteknologian käyttöönottoon ja omaksumiseen. Jos IT-ratkaisuja osataan tehokkaasti integroida osaksi yritysten toimintaa, niillä ei voida ainoastaan parantaa tuottavuutta, vaan luoda myös uusia hyvinvoinnin ratkaisuja. Uudet teknologiatkin täytyy luonnollisesti liittää johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. (Himanen 2013.)

5 TARVEKARTOITUS TOIMEKSIANTAJALLE

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on konsultointipalvelua harjoittava Management Consulting Lahti. Kyseessä on yksityinen elinkeinonharjoittaja, joka tarjoaa konsultoinnin lisäksi valmennusta niin yrityksille kuin yhteisöille. Management Consulting Lahden toiminnan perusta on yrittäjän omassa vakaassa osaamisessa ja pitkässä kokemuksessa. (Management Consulting Lahti 2014.)

5.1 Empiirisen tutkimuksen toteuttaminen

Tämän opinnäytetyön empiirisenä tutkimuksena toteutettiin toimeksiantajalle tarvekartoitus, jonka tulosten on tarkoitus auttaa toimeksiantajaa asiakkaiden hankinnassa ja siten liiketoiminnan edistämisessä. Tarvekartoituksella tarkoitetaan tässä toimeksiantajan liiketoiminnan kannalta olennaisten tarpeiden selvittämistä potentiaalisissa asiakasyrityksissä ja -organisaatioissa. Tutkimus on kvalitatiivinen, ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Aineiston keruu toteutettiin kasvokkain haastattelemalla. Haastattelutilanteet olivat haastattelijan ja haastateltavan kahdenvälisiä. Parissa tapauksessa haastattelurunko lähetettiin sähköpostitse ja seuranta toteutettiin, mutta vastauksia ei tullut.

Toteutuneet haastattelut nauhoitettiin, ja kun aineisto oli litteroitu tai sitä ei muutoin enää tarvittu, nauhoitteet tuhottiin. Haastattelututkimukseen osallistuneilla henkilöillä on anonymiteettisuoja. Opinnäytetyön julkaistavassa versiossa on kerrottu ainoastaan haastateltavien ammattinimike eli esimerkiksi *henkilöstöpäällikkö*. Yritykset ja muut organisaatiot on merkitty selkeästi suuraakkostunnuksin: *Organisaatio A*, *Organisaatio B* jne.

Haastattelurunko on tämän opinnäytetyön liitteenä (liite 1). Runko jakautuu viiteen teemaan seuraavanlaisesti:

- Taustatiedot
- Yhteiskunnan ja työelämän muutosten vaikutukset toimintaan ennen ja nyt
- Muutosten tuomat haasteet ja mahdollisuudet
- Muutosten läpivienti
- Tulevien muutosten ennakointi.

Haastattelurunko testattiin tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja. Esihaastattelun tarkoitus oli auttaa havaitsemaan mahdolliset puutteet ja epäselvyydet haastattelurungossa, mutta se myös valmisti tutkijaa varsinaisiin tutkimustilanteisiin. Saatu aineisto on käsitelty tässä työssä edellä mainittujen teemojen mukaisesti, ja haastateltavien vastauksia on voitu lainata suoraan tai epäsuorasti.

Haastattelututkimukseen osallistui viisi henkilöä eri yrityksistä ja muista organisaatioista Lahden alueella. Variaatiota pyrittiin saamaan aikaiseksi valitsemalla eri alojen toimijoita tutkimukseen. Haastateltavista neljä oli miehiä ja yksi nainen, ja heidän työvuotensa nykyisen työnantajansa palveluksessa ja nykyisissä tehtävissään vaihtelivat suuresti. Ammattinimikkeitä olivat myyntijohtaja, talouspäällikkö, tuotantojohtaja, sekä yhteyspäällikkö.

5.2 Haastateltavien näkemykset työelämän muutosten aiheuttamista vaikutuksista

Haastattelututkimus pohjautuu haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin asioista. Haastattelijan roolissa tutkimuksen tekijän tulee välttää kaikenlaista johdattelua ja vaikuttamista vastauksiin, mutta niiden kitkeminen kokonaan pois on hyvin vaikeaa. Verbaalisen viestinnän lisäksi myös nonverbaalinen viestintä voi vaikuttaa tilanteen muotoutumiseen hyvin voimakkaasti. Keskustelujen nauhoittaminen ja tietoisuus nauhurista saattavat myös vaikuttaa haastateltavien vastauksiin ja yleiseen halukkuuteen kertoa asioista.

Saatua aineistoa tarkastellaan erityisesti kolmen temaattisen osion kautta. Osiot on johdettu teoriaosuuden muutosten vaikutuksia käsittelevästä pääluvusta, ja ne ovat organisaatio, johtaminen sekä hyvinvointi. Empiirisen osion lopussa olevaan taulukkoon (taulukko 1) kootut keskeisimmät tulokset jaotellaan näiden temaattisten osioiden alle. Jotkin taulukon asiat eivät välttämättä täysin yksiselitteisesti kuulu johonkin tiettyyn osioon, joten tutkija on sijoittanut ne taulukkoon parhaaksi näkemällään tavalla.

Haastattelurungon teemat ja edellä mainittu tarkastelussa käytettävä temaattinen jaottelu eroavat hieman toisistaan, mutta molemmat on johdettu tämän työn teo-

reettisestä osiosta. Lisäksi haastattelukysymykset on tehty sellaisiksi, että ne tukevat mainittuja neljää temaattista osiota, ja toisinpäin.

5.2.1 Taustatiedot

Taustatietoja kysyttiin lähinnä siksi, että tutkimuksen tekijän olisi helpompi arvioida ja vertailla haastateltavien antamia vastauksia ja mielipiteitä. Taustatietoina selvitettiin työvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa, nykyinen toimenkuva sekä vuodet nykyisissä tehtävissä. Vaihtelua haastateltavien henkilöiden välillä oli paljon. Toisille kokemusta nykyisestä työnantajasta on kertynyt kymmenissä vuodissa mitattava määrä, kun taas toiset ovat olleet nykyisessä työpaikassaan vasta joitakin vuosia tai vähemmän. Vastaavasti nykyisistä tehtävistä on henkilöille karttunut kokemusta hyvin vaihtelevasti.

5.2.2 Yhteiskunnan ja työelämän muutosten vaikutukset toimintaan ennen ja nyt

Teemassa yhteiskunnan ja työelämän muutosten vaikutuksista kysyttiin vastaajien omakohtaisia kokemuksia suurista muutossuunnista ja -voimista sekä muutosten vaikutuksia työnantajan toimintaan. Lisäksi kysyttiin, miten haastateltava kokee muutoksia johdettavan ja hallittavan, ja millaisena hän näkee koko alan tilanteen. Tämän opinnäytetyön julkaistavassa versiossa ei tuoda ilmi toimialaan suoraan liittyviä vastauksia, koska se saattaisi uhata vastaajien anonymiteettiä. Kyseisen kohdan vastaukset saatetaan ainoastaan toimeksiantajan tietoon.

Osa vastauksista käsitteli suoraan globalisaatiota ja siihen liittyviä ja sen aiheuttamia ilmiöitä, kuten markkinoiden muutoksia. Niin kuin teoriaosuudessa on todettu, globalisaation myötä kilpailu on koventunut ja yritykset hakeutuvat uusiin maihin ja toimintaympäristöihin. Kaiken kaikkiaan globalisaatio muokkaa toimintaympäristöä voimakkaasti. Alla on kaksi parhaiten asiaa kuvaavaa vastausta:

Aikasemmin, jos katotaa oikein pitkällä perspektiivillä, niin tietysti markkinat on muuttunu tän globalisaation myötä aika lailla. Et suunnillee kaksikymmentä vuotta taaksepäin, ni suomalaiset yrityksethän toimi Suomi-Skandinavia, vähän isommat Euroopassa. Tänä päivänä kuitenkin jo tämmöset pk-yrityksetki toimii globaalisti. Tietysti sitte maailman talouden tapahtumat ja poliittisetki tapahtumat

on vaikuttanut siihen, et onhan nää kauppakumppanit vuosien mittaa yrityksil vaihtunu. (Tuotantojohtaja, Organisaatio C 2014.)

Globalisaatio ja muu on muuttanut kilpailutilannetta ihan erilaiseks, tai tätä koko toimintaympäristöä ihan äärettömän paljon. Sit ku ollaan kaupankäynnissä mukana, ni onhan se kaupanteko muuttunu ihan hirveesti, ettei oo pelkästään enää kivijalkamyymälöitä, vaa on verkkokauppaa ja nettikauppaa ja kaikkee muuta. Jos sä oot perinteinen myyntimies, ni jos sä et oo lähteny kehitykseen mukaan, niin yhteiskunta ympärillä on muuttunu niin paljon, että sä et enää pystys käymään kauppaa, jos sä et kehity kehityksen mukana. (Tuotantojohtaja, Organisaatio D 2014.)

Myös vallitseva taloustilanne ja sen epävarmuus huolestuttaa vastaajia. Taloustilanne on myös vahvasti sidoksissa globalisaatioon, ja talouden vaikutukset heijastuvat monin tavoin yrityksiin. Yleisimmin ne konkretisoituvat henkilöstövaikutuksina ja esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelut mainittiin useasti vastauksissa. Alla on kolme vastausta taloustilanteen vaikutuksista:

Aika paljon erilaisii yhteistoimintaneuvotteluja (Yhteyspäällikkö 2014).

Talous ei vieläkää ehkä vedä, mikä vaikuttaa taas siihen ettei oo työpaikkoja (Yhteyspäällikkö 2014).

Talouden suhdanteista johtuen ollaan jouduttu tekee sopeutus-toimia tässä näin, niin kun on kaikki meiän ympärilläkin tässä (Myyntijohtaja 2014).

Seuraava yksittäinen vastaus liittyy teoriaosuudessaakin käsiteltyyn virtuaali- ja mobiilityöhön, ja vastauksen taustalla on yksilön hyvinvointi. Muutosten vaikutuksia hyvinvointiin on myös pohdittu tämän työn teoriaosiossa. Virtuaalisen ja mobiilin työn lisääntyminen ovatkin läheisesti sidoksissa yksilön hyvinvoinnin muutoksiin, mutta myös johtamiseen. Kun työ on hajaantunutta eivätkä johtajat tai työntekijät välttämättä ole niin usein fyysisesti läsnä työpaikalla, muuttuu johtaminenkin etäjohtamisen suuntaan.

Se työajan ja vapaa-ajan ero on aika häilyvä. Tai jos sitä ei ite pidä tosi tiukasti kiinni, ni ei sitä kukaa muuka pidä. Sitä niin helposti se työ ja vapaa-aika sekottuu keskenää, johtuen osittain siitä, et sä oot koko ajan online, mobiilisti ja joka paikassa, olitpa missä tahansa liikekannalla tai kotona, mökillä, kaupungilla tai tuntuilla, ni aina oot kiinni saatavissa ja saatavilla. Sit toisaalta siin on se kääntöpuoli, että tavallaan tuntee jopa velvolli-

suudekseen olla saatavilla. (Tuotantojohtaja, Organisaatio D 2014.)

Verkostoituminen ja muu yhteistyö koetaan vastaajien keskuudessa tärkeäksi, ja parissa aiemmassa vastauksessa käsitelty globalisaatio vaikuttaa myös yhteistyön yleistymisen taustalla. Kilpailu on kovaa, ja osaamisen ja innovoinnin vaatimukset kasvavat. Nykypäivälle on ominaista, että keskitytään ydinliiketoimintaan ja omaan ydinosamiseen, mikä luo parhaiten kilpailukykyä. Näin ollen toimintoja ulkoistetaan ja tehdään paljon muuta yhteistyötä muiden yritysten ja organisaatioiden kanssa. Toisaalta monet yritykset harjoittavat myös monialaista toimintaa. Seuraavat kaksi vastausta kuvaavat hyvin yhteistyön merkitystä:

Joitain palveluita ollaan sit siirretty niin, että me ostetaan ne ostopalveluna (Talouspäällikkö 2014).

Se on varmaa hyvin alariippuvaista, mut monelle alalle se, että rakentaa – et omat voimat ei välttämättä riitä – niin erilaisii kumppanuuksia ja verkostoja rakentamalla. Sit pystyy vähän enemmän ehkä sitä tasapainoa hakemaan, ku se, että ihan sooloilee koko ajan. (Tuotantojohtaja, Organisaatio D 2014.)

Yhdessä vastauksessa otettiin kantaa Suomen kilpailukykyyn, jonka epävarmaa tilannetta käytiin läpi myös tässä työssä. Toisaalta tässäkin asiassa on eri koulukuntia. Joidenkin mielestä tilannetta on liioiteltu, eikä se olisikaan todellisuudessa niin huono, kuin mitä esimerkiksi median kautta helposti ymmärretään. Faktaa on tietysti se, että Suomen kilpailukykyyn muutokset vaikuttavat eri tavoin eri yrityksiin ja organisaatioihin. Vienti vetää kuitenkin heikosti, ja alkutuotantoa harjoittavat yritykset ovat kaiken kaikkiaan vaikeassa tilanteessa. Avainasemassa kilpailukykyyn nostamisessa on innovointi. Alla on kilpailukykyä käsittelevä vastaus:

Sitte toinen, mikä näkyy tietysti tääl Suomessa ikävästi, on se, että suomalaisen työn kilpailukyky on romahtanu nyt viimesen viiden vuoden aikana, mikä sitte näkyy työnantajalla erilaisina haasteina, että se kaupankäynti vaikeutuu ja sitä kautta tuloksenteko vaikeutuu. (Tuotantojohtaja, Organisaatio C 2014.)

5.2.3 Muutosten tuomat haasteet ja mahdollisuudet

Haasteiden luonnetta tiedusteltiin sekä työnantajan että haastateltavan oman työn osalta. Lisäksi pyrittiin selvittämään, onko joitain tiettyjä toimenpiteitä, joilla

haasteisiin on erityisesti vastattu. Viimeisenä teemassa kysyttiin näkökulmia muutoksista kumpuaviin mahdollisuuksiin.

Vastauksissa haasteita lähestyttiin monesta näkökulmasta. Globaalin ja yhteiskunnallisen tasonkin pohdintaa oli, ja huomiota kiinnitettiin esimerkiksi talouden ja viennin tilanteeseen. Joissain vastauksissa pohdittiin tarkemmin oman työpaikan käytäntöjä ja oman henkilökohtaisen työnteon haasteita. Omassa työssä haasteiksi koettiin esimerkiksi töiden paljous, ja yleensäkin ohjattavien ja hallittavien asioiden laajempi kokonaisuus menneeseen aikaan verrattuna.

Jotkut haastateltavista henkilöistä kokivat erityisesti kustannusvaatimusten ja kustannustehokkuuden asettavan usein haasteita käytännön työlle. Kustannusten vähentäminen vaatii lisääntyntä tarkkuutta päivittäisissä tehtävissä ja toisaalta laaja-alaista ajattelua toiminnan organisoinnin kannalta. Ensimmäisestä vastauksesta käy ilmi myös lainsäädännön tuntemuksen tärkeys.

Se vaatii aina vaan tiukempaa ja tarkempaa niitten tarjouspyyntöjen lukemista, et sä osaat tulkita ne oikein ja löytää semmoset kohdat, missä sitä hintaa saadaan alemmaksi. Kyllä meil on panostettu nyt hankintalakiin, sen tuntemiseen, ja tarjousten tekemiseen ja hinnotteluun. (Taluspäällikkö 2014.)

Se iso muutos on ehkä siinä, et meidän on oltava kustannustehokkaampia. Meidän on mietittävä tällöisiä päällekkäisiä toimintoja. (Myyntijohtaja 2014.)

Haastateltavat painottivat useasti myös perusprosesseihin keskittymistä, ja niiden hallintaa haasteisiin vastaamisen keinona. Prosessien oikea-aikainen ja oikeanlainen toteutuminen vaativat tarkkuutta johtamisessa ja hallinnoinnissa. Tässä työssä ei ole käsitelty prosessijohtamista, mutta yhtäläillä prosessit ja niiden toimivuuden voi linkittää esimerkiksi osaamisen johtamiseen. Prosessien toimivuus vaatii oikeanlaista osaamispääomaa ja osaamisen tunnistamista. Yleensä prosessien toteuttajina ovat ihmiset, joiden yksilöllinen osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat lopputulokseen. Prosesseihin voi liittyä henkilöpääoman lisäksi läheisesti myös rakennepääomaan ja suhdannepääomaan kuuluvat tekijät. Prosesseihin halutaan panostaa:

Oikeestaan ydinkysymys on siinä, että pyritään hiomaan prosesseja ja toimintamalleja. Esimieheltähän se tarkoittaa sitä, että siin on myös valvontaa, että prosessit toimii ja tehdään sovitusti,

jolloin se heijastaa taas siihen, että meil täytyy olla prosessimitareita. (Talouspäällikkö 2014.)

Sitte tietysti pyritty näitä omia prosesseja tehostamaan, ja nimenomaan sitä suunnitteluprosessia, et pyritään ennustamaan kysyntää aikasempaa paremmin ja sitte suunnittelemaa sitä toimintaa siltä pohjalta. (Tuotantojohtaja, Organisaatio C 2014.)

Tulevaisuuden pohdinnassa näkyväksi nousi epävarmuus. Toiminnan pitkäjänteinen suunnittelu koetaan nykyään vaikeammaksi kuin ennen. Toimintaympäristö on niin alati ja radikaalisti muuttuva, että kovin kauaskantoisia suunnitelmia ei voida tehdä. Tästä johtuen saatetaan joutua tekemään hätiköityjäkin ratkaisuja. Seuraavissa vastauksissa korostuu muutosten arvaamattomuus:

Tämmönen pidemmän tähtäimen suunnittelu on muuttunut vaikeammaksi. Aikasempina vuosina ku sitä näkyvyyttä on ollu vähän pidemmälle siitä markkinatilanteesta, tilauskannasta, se on ehkä ollu tasasempaa, ni se prosessin suunnittelu on ollu huomattavasti helpompaa, koska resursseja voidaan mitottaa järkevämmiin. Täs nykypäivän taloustilanteessa markkina voi muuttua viikossa ihan toisenlaiseks. (Tuotantojohtaja, Organisaatio C 2014.)

Jos mennää pikkusen alemmalle tasolle, ni just tää arvaamattomuus tai tää huono ennustettavuus aiheuttaa sitä, et yritys joutuu tai on pakotettu tekemään tietyissä tilanteissa aika nopeitaakin peliliikkeitä, ja korjausliikkeitä johonkin suuntaan. Et on ajateltu, et mennään länttä kohti, ja sit joudutaanki kurvaamaan lounaaseen hyvin nopeesti. Se tietysti tarkoittaa sitä, että se yritys näyttää taas työntekijän silmin siltä, et se tekee tempoilevia ratkasuja ja nopeita, ehkä hätäisiä ratkasuja. Se taas näkyy siellä, et miten yrityksen toimintaa arvioidaan tai johdon toimintaa arvioidaan. (Tuotantojohtaja, Organisaatio D 2014.)

Muutosten ja muutoksessa elämisen koetaan toisaalta olevan myös hyödyllistä toiminnalle. Muutokset tuovat mahdollisuuksia ajattelutavan ja toiminnan uudistamiselle, ja kaikki vastaajat näkivätkin muutoksissa jollain tasolla mahdollisuuksia. Usein ne liittyivät markkina-aseman ja kilpailukyvyn vahvistamiseen. Alla on kaksi näkökulmaa mahdollisuuksiin:

Siellä yrityksen puolella ne mahdollisuudet tietenki on siinä, että vaikees markkinatilanteessa tyypillisesti heikkoja yrityksiä tippuu pois sieltä, jollon myös se luo sitten sitä tilaa kasvaa niille menestyville ja hyvälle yrityksille. Luonnollisesti haluaisimme olla siinä joukossa. (Tuotantojohtaja, Organisaatio C 2014.)

Tavallaan se, että ku tapahtuu muutoksia isommas mittakaavassa, tai tämmösii isompia trendejä, mitä on, niin nehän voi olla tosi terveellisiä, et jos sä oot jämähtäny paikalles, yritys tai yksilö, niin se muutospaine, mikä ulkopuolelta tulee, voi saada liikkeelle. Ja sehän jo pelkästään on positiivista, et saa liikkeelle. (Tuotantojohtaja, Organisaatio D 2014.)

5.2.4 Muutosten läpivienti

Tässä työssä muutosten läpiviennillä tarkoitetaan konkreettisia muutostoimenpiteitä organisaatioissa. Haastatteluissa tarkoitus olikin saada vastauksia siihen, onko organisaatioissa toteutettu tällaisia konkreettisia muutoksia. Teeman toinen kysymys liittyi muutosten läpiviennin haasteisiin.

Useimmissa organisaatioissa on toteutettu hyvin merkittäviäkin toiminnan muutoksia. Esiin nousi mm. omistussuhteiden muutoksia ja yritysmuodon vaihdoksia. Vastaukset heijastavat hyvin nykyistä työn murrosta ja alati muuttuvaa toimintaympäristöä:

Aikasemmat omistajat myi osakkeensa pois, ja sitte uus kaveri sieltä puikkoihin, mikä tarkoittaa ketjun osalta laajempiakin toimenpiteitä (Yhteyspäällikkö 2014).

On meil, sanotaa et viimeisen vuoden, kahen aikana on viety tosi paljonki muutoksii läpi, ja nimenomaan nyt sitten tää tehokuusajattelu edellä. Sitte se strateginen muutos kohti niitä jalosetuimpia tuotteita. (Tuotantojohtaja, Organisaatio C 2014.)

Viimeset kolme vuotta on ollu tosi isojen muutosten aikaa, ihan lähtien siitä, että ollaan tehty tosi mittavia organisaatiomuutoksia ihan ylimmästä johdosta alas asti (Tuotantojohtaja, Organisaatio D 2014).

Yleisimmin muutosten toteuttamisen ja läpiviennin haasteeksi koetaan ihmisten, henkilöstön, johtaminen. Muutoksen johtamisessa keskeisintä onkin ihmisten johtaminen, kuten teoriaosuudessa on todettu. Usein suurimmat kompastuskivet muutostilanteissa liittyvät johdon ja muun henkilöstön eriäviin ajatusmaailmoihin. Henkilöstö saattaa epäillä johdon motiiveja ja kokea sen etäiseksi, etenkin isommissa organisaatioissa. Onnistuneen viestinnän merkitys korostuu erityisesti muutoksissa. Muutenkin oikeanlainen lähestyminen on tärkeää. Alla on kolme osuvinta vastausta organisaatioissa tapahtuvien muutosten haasteisiin:

On. Yks mikä on tärkeä, nyt olen oppinu sen, et tiedottaminen. Vaikka tiedotetaan edes se, et me ei viel tiedetä. Se jo riittää. Mahollisimman vähän syntyy huhuja. Ne lähtee vellomaan äkkiä johonkii suuntaan. Mitä enemmän sä esität faktaa, niin sitä parempi. Mä rakentasin muutoksen semmosii tiettyihin steppeihin, et tää on meiän tavote, mut tässä matkalla on tämmöset stepit, ja aina niistä tiedotettais. Ni mä uskon et se muutoksen läpivienti on helpompaa. Plus sitte ne ketkä sitä muutosta vie eteepäin, ni niitten täytyis kyllä olla sen muutoksen takana, jollon sä pystyt vakuuttamaa ihmiset, että ”Minä uskon tähän, tulkaa mun mukaan.” (Talouspäällikkö 2014.)

Se haaste ennen kaikkee tulee sielt henkilöstön, ja ihmisten ja henkilöstön johtamisen kautta, että saa porukan mukaan. Eikä sekää välttämät aina – Ei kaikis jutuis tarvi ikään ku saada porukkaa mukaan, vaan enemmänki ymmärtämää, mistä on kyse tai minkä takia tehään. (Tuotantojohtaja, Organisaatio D 2014.)

Henkilöstön sitouttaminen siihen, heidän saaminen sidottuu siihen mukaan, yleensäkin siihen, että se ei tuu sillee, et ylhäältä sanotaan, että näin tehdään. Se on se suurin haaste kaiken kaikkiaan, saada se henkilö motivoitua, henkilöstö motivoitua siihen tekemään sitä yhdessä, että jokainen kokee, että tätä tehdään yhdessä, eikä niin, että tää on pakko tehdä. (Myyntijohtaja 2014.)

5.2.5 Tulevien muutosten ennakointi

Tulevien muutosten ennakointi -teema käsittelee edelleen samoja elementtejä, mutta aikaperspektiivi on nykyhetkestä lähitulevaisuuteen, ja joissain vastauksissa ennakoidaan hieman pidemmällekin. Kysymyksillä haettiin näkemyksiä tulevista muutoksista, niistä koituvista haasteista ja mahdollisuuksista sekä siitä, miten tuleviin muutoksiin aiotaan varautua. Tulevaisuuden muutosten arvioidaan konkrétoituvan edelleen esimerkiksi henkilöstöön kohdistuvina vaikutuksina, kuten kahdesta seuraavasta vastauksesta voi nähdä:

Varmaan jotain henkilöstövaihdoksia. Ennen mentiin silleen, että oltiin saman työnantajan leivissä varmaan viidestä kymmeneen vuoteen, nyt se on melkeen silleen, et ollaan tyyliin kahdesta viiteen. (Yhteispäällikkö 2014.)

Mä uskon, tai haluaisin ainaki uskoa, että tää työelämä tulee muuttumaa Suomes radikaalisti seuraavan viidenkymmenen vuoden aikana. Juuri sen takia, että meil ei vaa faktisesti oo enää vara kantaa näit yhteiskunnan kustannuksia, joka tarkoittaa sitä, että joudutaan kajoamaan todennäköisesti palkkoihin, jol-

lain tavalla. Jouduttaa kajoomaan siihen työaikaan. (Tuotantojohtaja, Organisaatio C 2014.)

Eräänä konkreettisimmista asioista tulevaisuuden suhteen mainittiin huoli siitä, miten osaaminen ja ammattitaito saadaan säilytettyä organisaatiossa. Asia on ajankohtainen etenkin nyt, kun suuret ikäluokat siirtyvät asteittain pois työelämästä. Osana tätä vaikeaa pulmaa ovat esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtämisen haasteet. Seuraavassa vastauksessa korostuu osaamisen säilyttämisen kannalta umpikujamainen tilanne:

Siin on vaa iso riski sitte, et miten se osaaminen ja ammattitaito säilyy. Samaa aikaa ku on ollu tilanne, ettet sä oo pystynyt hankkii uutta työvoimaa, ku ei pysty, ku on ollu niin huono tilanne. (Tuotantojohtaja, Organisaatio D 2014.)

Uusia haasteita osaamiselle aiheuttanevat entistä enemmän tulevaisuudessa kehittyvät teknologiat. Asia liittyy läheisesti automaatioon ja robotisaatioon, mutta täytyy kuitenkin muistaa, että toiset alat ovat siihen kehitykseen paljon enemmän sidoksissa kuin toiset.

Tuleviin muutoksiin varaudutaan ja valmistaudutaan erilailla. Tietysti monet seikat vaikuttavat siihen, millä tavoin eri organisaatioissa ja toimialoilla edes pystytään varautumaan, tai millainen toiminta asian suhteen on yleensäkin järkevää. Lisäksi, kuten eräissä aiemmissa vastauksissa mainittiin, saattaa tulevaisuuden ennakointi olla vaikeutunut huomattavasti. Näin ollen on hankalaa varautua kovinkaan konkreettisesti tuleviin muutoksiin. Seuraava vastaus kokoaa hyvin yhteen monia haastatteluissa toistuneita ja toisiinsa vaikuttavia teemoja, kuten kustannuskehityksen, globalisaation, kilpailukykyyn, resurssit, henkilöstön, vuokratyövoiman ja kustannustehokkuuden. Vastaus kuvailee työelämän kompleksisuutta:

Me on pyritty varautumaan siihen, että tiettyihin asioihin ei välttämättä tule parannusta tai muutosta. Ja käytännössä, et jos esimerkkinä näyttää siltä, et tää kustannuskehitys ei katkea Suomessa, ni kylhän me lähetään sitte hakeutumaa täältä Suomest pois. Sehän on käytännössä se ainoa keino sitten ylläpitää sitä yrityksen kilpailukykyä jollain tasolla. Toinen puoli on tietenkin se, että me pyritään menemään koko ajan nyt minimiresursseilla. Me ei rekrytoida lisää väkeä, omille kirjoille aina-kaa, koska ei oo näköpiirissä semmosta parannusta. Sit jos me tarvitaa väkeä, ni me käytetään sitte melkee vuokraväkeä. Pyritään

pitää se oma kulukuorma mahdollisimman pienenä. (Tuotantojohtaja, Organisaatio C 2014.)

5.2.6 Ulkopuolisen avun tarve

Viimeinen teema on jo potentiaalisesti hieman aralla alueella. Teeman kysymyksillä pyrittiin suoraan selvittämään haastateltavien näkemykset ulkopuolisen asiantuntija-avun käytöstä ja tarpeesta organisaatioissa.

Ensimmäiseksi kysyttiin, aiotaanko organisaatiossa käyttää tai käytetäänkö siellä ulkopuolista apua. Eräässä vastauksessa tuli esille, että asia jakaa mielipiteitä hyvin voimakkaasti johdon tasolla, mikä varmasti kuvastaa laajempaakin totuutta. Ymmärrettävästi eri yritykset ja organisaatiot ovat erilaisissa tilanteissa, ja toiminnan ollessa luonteeltaankin erityyppistä, ulkopuolista apua hyödynnetään hyvin eri tavoin. Avun käyttötarkoituksia on laidasta laitaan, suurista organisaatiomuutoksista selvitysten teettämiseen toiminnan eri osa-alueilla. Seuraavissa vastauksissa näkyikin, miten erilaista apua hyödynnetään tai ei hyödynnetä eri tarkoituksissa:

Yhtiöittämisessä x (emo-organisaatio) on käyttänyt ulkopuolista konsulttia (Talouspäällikkö 2014).

Käytetään aika paljon. Me aika paljon teetätetään erilaisii selvi-tyksiä... ihan tietysti markkinoista, mut myöskin sitten tästä ihan meidän omastaki toiminnasta. Et saadaa mahdollisimman hyvää ja oikeaa tietoa, ja sit myös, ku viedää kehitysprojekteja läpi, ni kyl meil aika usein on joku ulkopuolinen sparrari niissä käytössä. Se on kuitenkin tehokas tapa viedä muutoksia läpi ja toisaalta sitä rahaa vastaan mikä niihin laitetaan, niin ostetaan myös samalla lisää sitä osaamista sisälle. Jossain vaiheessa on hyvä tunnistaa ja tunnustaa, että me emme itse kaikkea tiedä emmekä osaa. Silloin on hyvä käyttää sitä ulkopuolista apua. (Tuotantojohtaja, Organisaatio C 2014.)

Aikä vähän on käytetty, että tietysti tietyissä muutoksen läpiviennin ja hallinnan osa-alueilla siitä voisi olla etua, mut sit taas toisaalta meil on edelleen aika laaja organisaatio, iso organisaatio, ja laaja-alasta kokemusta olemassa, ni me on enemmän rakennettu ja luotettu ja turvattu sen varaan, ku se, että ulkopuolinen apu olis meiän ongelmia tai haasteita ratkomassa. (Tuotantojohtaja, Organisaatio D 2014.)

Haastattelun viimeisellä kysymyksellä pyrittiin tiedustelemaan, millaista ulkopuolista asiantuntija-apua organisaatiossa vielä tarvittaisiin. Kysymykseen annettiin hyvin niukasti vastauksia, ja ne indikoivat, ettei ulkopuoliselle avulle ole nykytilanteessa tarvetta. Alla on kaksi saman henkilön antamaa kommenttia kysymykseen:

Meil on aika kiinteetki itse asias yhteistyökumppanit, ulkopuoliset, jotka tekee, osa tekee meille markkinapään juttuja, ja sitte osa tekee näit talon sisäisiä juttuja (Tuotantojohtaja, Organisaatio C 2014).

Jos alkaa jotain ihan uudentyyppistä toimintaa, liiketoimintaa tai näin, niin sitte tietysti aina katsotaan tapauskohtaisesti (Tuotantojohtaja, Organisaatio C 2014).

5.3 Tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Globalisaatio muuttaa yritysten ja organisaatioiden toimintakenttää radikaalisti, ja ilmenee lukuisin eri tavoin päivittäisessä ja pidemmän aikajänteen toiminnassa. Globalisaatio vaikuttaa markkinoihin koventaen kilpailua maailman niin sanotusti pienentyessä. Maiden väliset rajat hälvenevät ja yritykset lähtevät ulkomaille tai toimivat muuten globaalisti, jotta saadaan säilytettyä kilpailukyky ja mahdollisesti saadaan kilpailuetua.

Moniin asioihin, kuten maailmantalouden tapahtumiin tai poliittisiin tapahtumiin, ei voi vaikuttaa, ja se tarkoittaa sitä, että yritysten on oltava innovatiivisia ja mukautuvia, jos aikovat säilyttää asemansa tai ylipäänsä jatkaa toimintaa. Talouden tapahtumien ja mullistusten vaikutukset korostuvat etenkin nykyisessä globaalissa maailmassa ja konkretisoituvat usein yt-neuvotteluina ja sitä kautta irtisanomisina ja lomautuksina. Talouden suhdannevaihtelut vaikuttavat etenkin kuluttajien käyttäytymiseen, ja epävakaina ja heikkoina taloudellisina aikoina myynti ei vedä. Kaiken kaikkiaan tuloksenteko vaikeutuu, ja tietyissä organisaatioissa esimerkiksi rahoituksen saannin vaikeudet voivat muodostaa suuria ongelmia.

Kustannuksia pyritään minimoimaan vahvasti ja organisaatioita uudistetaan vahvalla kädellä. Pällekkäisiä toimintoja karsitaan, organisaatioita madalletaan ja muutetaan ylimmästä johdosta lähtien. Suomen ja suomalaisen työn kilpailukyyn heikkeneminen hankaloittaa tilannetta entisestään. Kuten teoriaosuudessa on

todettu, suurimmat ongelmat ovat alkutuotannossa ja raaka-aineiden jalostuksessa. Toinen kompastuskivi on innovointi. Uudet, nuoret työntekijät toisivat raikasta, nuorekasta ajattelua organisaatioihin, mutta ongelmana on monesti se, ettei uutta työvoimaa pystytä hankkimaan huono tilanteen vuoksi. Taustalla voi olla myös pakottava lainsäädäntö, etenkin, jos yrityksessä on juuri ollut irtisanomisia ja lomautuksia. Riski osaamisen ja ammattitaidon katoamisesta on tällaisessa tilanteessa suuri, varsinkin kun suuri joukko työntekijöitä jää pikku hiljaa vääjäämättä eläkkeelle, niin kuin teoriassa tuotiin esille.

Yksi asia, mikä näkyy yritysten ja muiden organisaatioiden arjessa, on vuokratyövoiman lisääntynyt käyttö. Siihen on varmasti lukuisia syitä, mutta esimerkiksi kysynnän vaihtelut ja arvaamattomuus sekä säästöt ovat luultavasti eräs motiivi vuokratyövoiman käyttöön.

Huimaa vauhtia eteenpäin vyöryvä kehitys ja sen tuomat vaatimukset uhkaavat yksilöiden hyvinvointia muiden asioiden ohella. Kehityksen vauhdissa voi olla toisinaan vaikeaa ja työlästä pysyä mukana. Kiireeseen liittyy myös kova paine olla aina tavoitettavissa ja saavutettavissa. Työn ja vapaa-ajan ero saattaa hämärtyä, ja se jos mikä kuormittaa henkisesti. Sosiaalinen ja muu paine saa helposti aikaan sen, että ihminen itsekkin tuntee velvollisuudekseen olla jatkuvasti saatavilla.

Prosesseja tehostamalla pyritään parantamaan esimerkiksi ennustettavuutta. Prosessien onnistunut valvonta ja mittaaminen ovat avainasemassa. Prosessien johtamisen tulee olla valveutunutta niin strategisella, taktisella kuin operatiivisellakin tasolla.

Markkinoiden ja yleensäkin koko toimintakentän muutokset saattavat olla niin nopeita ja arvaamattomia, että ennustettavuus ja sitä kautta toiminnan pitkäjänteinen suunnittelu ovat vaikeutuneet. Aikaisemmin näkymät olivat kauaskantoisempia ja esimerkiksi resurssien käyttöä ja kohdentamista pystyttiin hallitsemaan paremmin. Nykyään huono ennustettavuus voi johtaa liian nopeisiin ratkaisuihin, jotka sitten myöhemmin osoittautuvatkin toiminnan kannalta huonoiksi. Kuten edellisessä kappaleessa on todettu, prosesseihin keskittyminen on asian ytimessä. Organisaatio pitäisi saada mukautettua niin, että prosesseja olisi yksinkertaisempi

suunnitella, toteuttaa, hallita, mitata ja arvioida. Selkeä ja tavoittava viestintä on varmasti tässäkin asiassa keskeistä, niin kuin kaikessa toiminnassa.

Kumppanuuksilla ja verkostoilla on valtava merkitys nykypäivän monitoimijaisessa ympäristössä. Ydinliiketoimintaan keskittyminen tarkoittaa monesti useiden toimintojen ulkoistusta ja laajaakin alihankintaa. Kaikenlaista yhteistyötä tehdään lukemattomilla eri tavoilla synergiaetujen saavuttamiseksi ja toiminnan tehostamiseksi tuotekehitystyöstä lähtien. Vaarana voi olla toimintojen niin suuri hajaantumisen tai jakautumisen niin pieniin osiin, että langat eivät ikään kuin pysy enää täysin käsissä. Oman toiminnan kokonaisuutta voi olla vaikea hahmottaa.

Sekä laajemman mittakaavan muutokset kuin organisaatiotasonkin muutokset koetaan pääosin loppujen lopuksi hyödyllisiksi, ja muutokset mahdollistavat toiminnan uudenlaista tarkastelua. Ne voivat uudistaa ajattelutapaa ja luoda mahdollisuuksia toimia pioneierina tai suunnannäyttäjänä markkinoilla. Isot muutokset kaatavat heikompia yrityksiä, jolloin elinvoimaisemmille toimijoille tulee lisää kasvutilaa. Organisaatiotasolla muutosten läpiviennin haasteet liittyvät enimmäkseen henkilöstön vakuuttamiseen muutoksen tarpeellisuudesta, ja heidän mukaan saamiseensa. Jälleen kerran viestinnän merkitys on keskiössä, ja johdon tasolla tulee kiinnittää huomiota siihen, ettei verhota muutosta erinäisten raporttien ja analyysien taakse. Asioista pitää puhua yhteisellä kielellä ja maanläheisesti. Muutoksesta vastuussa olevien henkilöiden tulee seistä sanojensa ja tekojensa takana, sekä olla aidosti läsnä arjessa ja haasteiden keskellä. Johtajat eivät saa vaikuttaa etäisiltä ja kasvottomilta.

Muutosten läpiviennissä ja toiminnassa yleensäkin luotetaan vaihtelevasti ulkopuoliseen apuun, kuten konsultteihin. Toisissa organisaatioissa hyödynnetään laaja-alaisesti ulkopuolista osaamista, toisissa luotetaan enemmän omaan kokemukseen, osaamiseen ja näkemykseen asioista.

Organisaatiotasolla tulisi kiinnittää erityisesti huomiota sekä vertikaalisiin että horisontaalisiin rakenteisiin ja ohjaukseen. Vertikaalisten organisaatiotasojen maldataminen voi selkeyttää päätöksentekoa sekä helpottaa tiedonkulkua ja kommunikointia, mutta horisontaalisella tasolla pitäisi miettiä prosessien toimivuutta ja yhteisöllisyyden vahvistamista. Yhteisöllisyys ei synny ylhäältä alaspäin tulevista

käskyistä, vaan se on horisontaalinen ilmiö. Innovaatiot ja innovointikyky liittyvät myös läheisesti asiaan.

Prosessimittareita pitää tarkastella kriittisesti ja pohtia kunkin mittarin tosiasiallinen tarve erikseen. Mittaamisen pitää kohdistua koko prosessiin, eivätkä pelkät reaktiiviset mittarit ole riittäviä.

Läsnäolon olisi hyvä painottua johtajuudessa, mutta tietenkään asia ei ole todellisuudessa niin yksinkertainen. Ensinnäkin johtajat ovat usein kiireisiä, ja mitä isompi tai hajautuneempi organisaatio on kyseessä, sitä helpommin johtajat yleensä jäävät etäisiksi hahmoiksi. Vertikaalisen viestinnän tavoittavuudessa voi olla hyötyä, jos organisaatiotasoa on vähemmän. Eri viestintävälineiden- ja kanavien monipuolinen käyttö on tärkeää etenkin johtamisviestinnässä.

Nykyinen työelämän myllerrys uhkaa ihmisten hyvinvointia jo sinällään. Yt-neuvotteluja käydään jatkuvasti joka puolella ja irtisanomisen uhka on suuri. Perustavaa laatua olevat toiminnan muutokset ovat työntekijöille kuormittavia. Omalla tavallaan myös lisääntyvä vuokratyövoiman käyttö voi hajottaa organisaatiokulttuuria ja stressata vakituisia työntekijöitä. Hyvinvointia voisi vahvistaa poistamalla epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä mahdollisimman paljon, ja pitämällä henkilöstön täysin ajan tasalla tiedottamisella ja muulla viestinnällä. Työpaikoilla voisi yhteisesti sopia, että töitä ei viedä kotiin, eikä tehdä työajan ulkopuolella.

Haastattelujen keskeisimpiä tuloksia tarkastellaan seuraavaksi taulukossa 1 teemaattisen osioiden (organisaatio, johtaminen sekä hyvinvointi) kautta (ks. luku 5.2, s. 32). Tulokset on sijoitettu teemojen alle tutkimuksen tekijän näkemyksen mukaisesti. Monet tuloksista saattavatkin osin kuulua useampaan teemaan, joten sijoittelu ei ole täysin yksiselitteinen. Jokaisesta tuloksesta on esitetty taulukossa johtopäätös, josta lopuksi on johdettu tutkimuksen tekijän näkemyksen mukainen yrityksen tai organisaation tarve.

TAULUKKO 1. Yhteenveto tuloksista, johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista

Teemat	Vaikutus/tulos	Johtopäätös	Tarve(kehitysehdotus)
Organisaatio	Toimintaympäristön nopeat ja voimakkaat muutokset (globalisaatio)	Ennakointi on vaikeutunut	Verkostojen kehittäminen Resurssien kohdentaminen ennakointiin → uudelleenorganisointi Prosessien suunnittelu
	Henkilöstön sitouttamisen haasteet	Organisaatiokulttuuria tulee vahvistaa	Organisaatiokulttuurin kehittäminen esimerkiksi uudennaisia TYKY-päiviä ja -tapahtumia suunnittelemalla Palkitsemisen keinojen suunnittelu Henkilöstön osallistaminen ja vaikutusmahdollisuudet päivittäisten toimintojen suunnittelussa (prosessit, työkalut, menetelmät jne.)
	Suomen ja suomalaisen työn kilpailukyvyyn heikkeneminen	Innovointiin on panostettava	Rekrytointiprosessin tehostaminen Työympäristön suunnittelu innovointia kannustavaksi ja kehittäväksi
	Talouden haasteet	Kustannustehokkuus/kustannusten minimointi	Resurssisuunnittelu Prosessisuunnittelu Päällekkäisten toimintojen uudelleen suunnittelu Projektisuunnittelun tarkastelu
Johtaminen	Osaamisen ja ammattitaidon säilymisen riskit	Osaamisen johtamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota	Asiaa koskevan erillisen strategian luominen Työnkierron ja mentoroinnin suunnittelu Oppiminen muissa organisaatioissa
	Yritysten ja organisaatioiden muutostiheys on kasvanut ja isoja muutoksia toteutetaan jatkuvasti	Muutosten läpivientiin on kiinnitettävä erityistä huomiota (viestintä)	Muutosjohtamisen suunnittelu - johtamisviestintä - viestinnän johtaminen - sisäinen, ulkoinen ja muu sidosryhmäviestintä Henkilöstön osallistaminen muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa
Hyvinvointi	Kasvava kiire ja paine	Työn ja vapaa-ajan ero on häilyvä: ihmisten tulisi aina olla saavutettavissa ja tavoitettavissa, ja töitä viedään kotiin	Sovitetaan työpaikan yhteisissä pelisäännöissä, että työt jätetään työpaikalle. Tehtävien ja tehtäväkuvien organisointi siten, että työt tulee hoidettua työaikana
	Jatkuvat muutokset kuormittavat henkilöstöä	Muutosjohtamiseen liittyen: henkilöstön pitäminen ajan tasalla tilanteesta	Selkeän ja ymmärrettävän viestinnän toteuttaminen: puhutaan työntekijöiden ”kielellä”, eikä käytetä esim. johtamisjargonia Organisaatorakenteiden vertikaalinen ja horisontaalinen mukauttaminen viestinnän toimivuuden optimoimiseksi

Taulukossa esitettyjen tarpeiden tarkoitus on toimia samalla kehitysehdotuksina toimeksiantajalle. Niillä pyritään osoittamaan, mitä toimenpiteitä toimeksiantaja voisi kussakin tutkimuksen organisaatiossa toteuttaa siinä tapauksessa, että myy niille palvelujaan.

5.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin yhteydessä käytetään yleensä termejä reliabiliteetti (reliabelius) ja validiteetti (validius). Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta tai luotettavuutta. Jos esimerkiksi kaksi eri tutkijaa saa aikaiseksi saman tuloksen, tai jos samaa henkilöä eri kerroilla tutkittaessa päädytään samanlaiseen tulokseen, voidaan sanoa, että tulokset ovat silloin reliabeleja. Validiteetti on puolestaan tutkimuksen pätevyyttä kuvaava termi. Pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksessa käytettyjen mittarien tai menetelmien kykyä mitata sitä, mihin ne on valjastettukin. Reliabiliteetti ja validiteetti yhdistetään usein kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Kuitenkin luotettavuutta tulisi arvioida mahdollisimman tarkasti myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.)

Tähän opinnäytetyöhön valitut menetelmät tukevat tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, ja kysymykset olivat samat kaikille haastateltaville. Teemat ja kysymykset oli johdettu opinnäytetyön teoriaosuudesta, ja tutkimuksessa kävi ilmi, että teoriaosuudessa esitettyjä asioita toistui myös haastateltavien vastauksissa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tarkasti, jotta virheitä ei pääsisi syntymään tutkimusaineiston käsittelyssä.

Reliabiliteettia ja validiteettia parantaa myös se, että tutkimukseen valittiin yrityksiä ja organisaatioita eri toimialoilta. Siten saatiin tutkimukseen vaihtelua, mutta saaduista vastauksista kuitenkin näki, että samankaltaiset asiat toistuvat eri aloilla työskentelevien ihmisten vastauksissa. Saatu tutkimusaineisto on ainakin jossain määrin yleistettävissä ja nähtävissä työelämässä. Jos tutkimus toistettaisiin, saadut tulokset saattaisivat olla monin paikoin samankaltaisia. Toki koko haastattelutilanne olisi erilainen toisen haastattelijan suorittamana, mikä voisi toisaalta vaikuttaa tulosten eriävyyteen.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja selvittää työelämän muutosten vaikutuksia organisaatioihin. Vaikutusten pohjalta kartoitettiin haasteet ja mahdollisuudet, joita muutokset aiheuttavat yrityksissä ja organisaatioissa, ja tehtiin opinnäytetyön toimeksiantajalle tarvekartoitus empiirisenä tutkimuksena.

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia seuraavaan tutkimusongelmaan:

- Miten muuttuva työelämä vaikuttaa organisaatioihin?

Päätutkimusongelmaan kuului neljä alatutkimusongelmaa:

- Mitä ovat työelämän pitkän aikavälin ja tulevaisuuden muutokset?
- Mitä ovat muutoksista aiheutuneet vaikutukset?
- Minkälaisia ovat muutosten tuomat mahdollisuudet?
- Millainen tarvekartoitus vaikutusten pohjalta laaditaan toimeksiantajalle?

Aihetta tarkasteltiin ensin teoreettisen tiedon pohjalta, minkä jälkeen suunniteltiin ja toteutettiin tarvekartoitus kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tarvekartoitus pohjaksi laadittiin taulukko, jossa on tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Management Consulting Lahti -niminen yksityinen elinkeinonharjoittaja. Kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastauksia.

Työn teoriaosuudessa tehtiin ensin lyhyt katsaus historiallisiin työelämän muutoksiin, minkä jälkeen pohdinta siirtyi nykypäivään ja lähitulevaisuuteen. Lopuksi peilattiin muutosten vaikutuksia organisaatioihin, johtamiseen sekä hyvinvointiin. Tarkastelussa saatiin selville, että yhteiskunnan ja työelämän muutosvauhti on ollut verrattain nopeaa toisen maailmansodan jälkeen. Muutosvauhti kiristyy edelleen ja yhteiskunta muuttuu hajanaisemmaksi ja pirstaleisemmaksi. Pitkällä aikavälillä on tapahtunut merkittäviä elinkeinorakenteen muutoksia, ja palvelusektorin kasvu on ollut nopeaa. Rakenteellisia muutoksia ovat olleet maataloudesta ja teollisesta yhteiskunnasta palveluyhteiskuntaan siirtyminen ja 1900-luvun lopussa tietoyhteiskunnan muodostuminen.

Nykyisin eräs merkittävimmistä muutosvoimista on globalisaatio, jonka voi katsoa vaikuttaneen suuresti työelämään 1980-luvulta alkaen markkinoiden vapauttamisen tuloksena. Globalisaation voi hieman kärjistetysti sanoa vaikuttavan kaikkiin ja kaikkeen.

Muita nykypäivän ja tulevaisuuden keskeisiä muutoksia ovat esimerkiksi väestön ikärakenteen muutokset, raaka-aineiden hupeneminen sekä tekniikan ja teknologioiden kehitys. Eräs mullistavimmista tekniikan kehitykseen liittyvistä asioista on Big Data, jonka läpimurto tapahtunee jo lähitulevaisuudessa. Kehittyvät tekniikat ja teknologiat mahdollistavat myös laajamittaisen automaation ja robotisaation.

Vastuullinen liiketoiminta alkaa olla vähitellen lähes pakon sanelemaa, sillä ihmiset ovat valveutuneita vastuullisuusasioiden suhteen. Erityisesti nykypäivän globaalit ongelmat, kuten ilmastonmuutos ja raaka-aineiden riittävyys, vaikuttavat asiaan. Monesti vastuullisuus nousee puheenaiheeksi myös silloin, jos yritys käyttää paljon vuokratyövoimaa. Usein työvoiman vuokraus aiheuttaa ihmisissä epäluuloisuutta, koska siihen ei ehkä ole vielä täysin totuttu. Ilmiö kuitenkin muuttuu yhä yleisemmäksi.

Suomen kannalta ajankohtainen, negatiivinen muutos on maan kilpailukyvyn romahtaminen. Kasvuyritykset ja kansainvälistyvät yritykset auttaisivat talouden ja kilpailukyvyn kohentamisessa. Innovaatioita pitäisi saada synnytettyä enemmän.

Muutosten vaikutukset näkyvät monin tavoin organisaatioissa, johtamisessa ja hyvinvoinnissa. Organisaatiokulttuurit muuttuvat monimuotoisemmiksi globalisaation myötä, mikä osaltaan vaikeuttaa monimuotoisuuden johtamista. Organisaatorakenteita muutetaan jatkuvasti toimintaympäristön vaatimuksia paremmin vastaaviksi. Näin ollen muutosjohtaminen korostuu. Osaamisen johtamiselle haasteita tuovat nykypäivänä erityisesti suurten ikäluokkien poisjäänti työelämästä, monimuotoisuuden kautta tuleva monenlainen osaaminen, uudet teknologiat sekä työvoiman liikkuvuus ja hajanaisuus esimerkiksi virtuaalityön ja mobiilityön yleistymisen kautta. Lisäksi yksilön hyvinvointi on uhattuna, koska työelämän paineet ja vaatimukset ovat nykyään niin kovia. Yksilötason hyvinvoinnin muutokset voivat vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta tuloksen tekemiseen.

Opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa haastateltiin työelämän edustajia työelämän muutosten vaikutuksiin liittyen. Haastattelukysymykset olivat puolistrukturoituja ja ne jaettiin teemoihin. Teemat johdettiin opinnäytetyön teoriaosuudesta. Tutkimuksessa korostui lähinnä johtavassa asemassa olevien henkilöiden näkemykset työelämän muutoksista ja niiden vaikutuksista. Keskeisimpiä tutkimuksen tuloksia olivat:

- toimintaympäristön nopeat ja voimakkaat muutokset
- henkilöstön sitouttamisen haasteet
- Suomen ja suomalaisen työn kilpailukyvyn heikkeneminen
- talouden haasteet
- osaamisen ja ammattitaidon säilymisen riskit
- yritysten ja organisaatioiden muutostiheys on kasvanut ja isoja muutoksia toteutetaan jatkuvasti
- kasvava kiire ja paine
- jatkuvat muutokset kuormittavat henkilöstöä.

Johtopäätöksissä todettiin muun muassa, että ennakointi on vaikeutunut, kustannuksia tarvitsee minimoida ja osaamisen johtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Suurten haasteiden koettiin usein liittyvän ihmisten johtamiseen.

Johtopäätöksien pohjalta pohdittiin yritysten ja organisaatioiden varsinaisia tarpeita. Ne toimivat samalla myös kehitysehdotuksina toimeksiantajalle. Kehitystarpeita ovat esimerkiksi verkostojen kehittäminen, resurssisuunnittelu, prosessisuunnittelu, projektisuunnittelu sekä muutosjohtamisen suunnittelu erityisesti viestinnän osalta.

Jatkotutkimukselle on runsaasti mahdollisuuksia. Yksi luonteva jatko tälle kartoitukselle olisi valita työntekijät haastattelujen kohderyhmäksi, jolloin saataisiin erilaisesta näkökulmasta tuotettua tutkimusaineistoa vertailukohdaksi. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa myös isommalla otannalla laajemmalla alueella; nyt haastateltavia oli melko vähän, ja kaikki valitut yritykset ja organisaatiot toimivat Lahden alueella, vaikka ne olivatkin eri toimialoilta.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Daft, R. 2009. Organization Theory and Design. 10. painos. Ohio: South-western Cengage Learning.

Hamilton, L. & Webster, P. 2009. The International Business Environment. Oxford: Oxford University Press.

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Hautala, H. 2003. Suomen talouselämän rakenne ja kehitys. Helsinki: WSOY.

Heinonen, J. 2006. Työläismies ahdingossa? Kolme miessukupolvea rakennemuutosten Suomessa. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus/Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Julkunen, R. 2009. Suomalainen palkkatyön yhteiskunta. Teoksessa Pärnänen, A. & Okkonen, K-M. (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus, 15–40.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Keinänen, P. 2009. Elinkeinorakenteen muutos – maatalousvaltaisuudesta palkan-
saajien ja palveluiden yhteiskuntaan. Teoksessa Pärnänen, A. & Okkonen, K-M.
(toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus,
41–59.

Korkman, S. 2012. Talous ja utopia. Jyväskylä: Docendo.

Koskinen, T. 2014. Parempia tavaroita markkinoille. Etelä-Suomen Sanomat
25.2.2014.

Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. 2012. Suuri hämmennys: Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Helsinki: Taloustieto.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Tallinna: UNIpress.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pärnänen, A. 2009. Johdanto. Viisi vuosikymmentä työelämätieta. Teoksessa Pärnänen, A. & Okkonen, K-M. (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus, 7–12.

Rahikainen, M. 1999. Kaupunkilaisnuorten töitä 1950–1970. Teoksessa Parikka, R. (toim.) Suomalaisen työn historiaa. Korvesta konttoriin. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 335–369.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Viitala, R. 2007. Työsuhde murroksessa: lisääntyvä vuokratyö. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 185–197.

Werther, W. & Chandler, D. 2011. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. 2. painos. Kalifornia: SAGE Publications.

Elektroniset lähteet

Hautamäki, A. 2001. Suomi muutosten edellä: Raportti Suomen haasteista. Sitra: Sitran raportteja 6 [viitattu 31.1.2014]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti6.pdf>

Hautamäki, A. (toim.) 2008. Muutoksen Suomi: Ihmiset muutoksen tekijöinä, instituutiot ihmisten tukijoina. Sitra [viitattu 13.2.2014]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/MuutoksenSuomi.pdf>

Himanen, P. 2013. Johtopäätöksiä Suomelle: Visiona arvokkaan elämän yhteiskunta. Teoksessa Kestävän kasvun malli: Globaali näkökulma. Valtioneuvoston kanslia [viitattu 26.4.2014]. Saatavissa: <http://vnk.fi/julkaisukansio/2013/j22-Kestavan-kasvun-malli/PDF/fi.pdf>

Hämäläinen, T. 2006. Kohti hyvinvoivaa ja kilpailukykyistä yhteiskuntaa: Kansallisen ennakkointiverkoston näkemyksiä Suomen tulevaisuudesta. Sitra [viitattu 3.2.2014]. Saatavissa:

http://www.sitra.fi/julkaisut/ennakkointiverkostonraportti1_www.pdf

Järvensivu, A. 2013. 1980-luvun työelämää varmaan kohta jo hävetään. Helsingin Sanomat [viitattu 27.1.2014]. Saatavissa:

<http://www.hs.fi/tyoelama/a1383292726011>

Kasvio, A. 2005. Tietoyhteiskunta – edesmennyt idea? Teoksessa Virtuaalihalleja ja hyvinvointia: Suomalaisen tietoyhteiskunnan kehitys ja haasteet. Sitra: Sitran raportteja 50 [viitattu 2.2.2014]. Saatavissa:

<http://www.sitra.fi/julkaisut/raportti50.pdf>

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2014. Kilpailukykyä eri ikäisten johtamisella – Opas ikästrategian laatimisen tueksi [viitattu 13.2.2014]. Saatavissa:

http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/kilpailukyky.pdf

Koroma, J. 2009. Mobiili työ – mikä on työtila, missä on työntekijä ja mikä on työterveyshuollon rooli? Suomen työterveyslääkäriyhdistys [viitattu 30.4.2014].

Saatavissa: http://www.duodecim.fi/dtk/tyt/avaa?p_artikkeli=ttl00640

Linturi, R., Kuusi, O. & Ahlqvist, T. 2013. Suomen sata uutta mahdollisuutta: Radikaalit teknologiset ratkaisut. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta [viitattu 30.4.2014]. Saatavissa:

<http://web.eduskunta.fi/dman/Document.phx?documentId=ie27613151734377>

Management Consulting Lahti. 2014. Etusivu [viitattu 26.3.2014]. Saatavissa:

<http://mclahti.fi/Etusivu.php>

Nurmi, T., Vähätalo, M., Saarimaa, R. & Heinonen, S. 2010. Ubitrendit 2020: Tulevaisuuden ubiteknologiat. Kehityskulkuja, sovelluksia, trendejä sekä heikkoja signaaleja. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto [viitattu 30.4.2014].

Saatavissa: http://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2010-4.pdf

Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos [viitattu 28.3.2014]. Muistio. Saatavissa: <http://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>

Pärnänen, A. 2014. Itsensä työllistäjän muuttuva kuva. Tilastokeskus: Tieto&trendit 1/2014 [viitattu 28.3.2014]. Saatavissa: <http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/52/>

Salmi, P. 2013. Esipuhe: Keskisuuret yritykset kestävän liiketoiminnan edelläkävijöinä. Teoksessa Strateginen vastuullisuus: 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä. Sitra [viitattu 30.4.2014]. Saatavissa: http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Strateginen_vastuullisuus.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. Usein kysyttyä sote-uudistuksesta [viitattu 30.4.2014]. Saatavissa: http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakenneuudistus/usein_kysyttya

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. 2013. Voimaantunut ihminen on tuottavampi ja luovempi [viitattu 22.2.2014]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/artikkelit/julkishallinnon-johtaminen/voimaantunut-ihminen-tuottavampi-ja-luovempi>

Tilastokeskus. 2007. Kaskipelloilta palveluyhteiskuntaan - 90 vuotta elinkeinorakenteen muutosta [viitattu 26.4.2014]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/suomi90/helmikuu.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta: Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen [viitattu 15.2.2014]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 [viitattu 7.4.2014]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4_fi.pdf

Vakkuri, M. 2013. Big Data muuttaa maailmaa. Talouselämä, Tiedon valo -blogi [viitattu 9.2.2014]. Saatavissa:
<http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/big+data+muuttaa+maailmaa/a2191461>

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelurunko

LIITE 1. Haastattelurunko

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisen työnantajasi palveluksessa?
2. Mikä on toimenkuvasi?
3. Kauanko olet toiminut nykyisissä tehtävissäsi?

Yhteiskunnan ja työelämän muutosten vaikutukset toimintaan ennen ja nyt

4. Millaisia yhteiskunnan ja työelämän muutoksia olet itse kokenut?
5. Millaisia muutoksia työnantajasi on kohdannut aikaisemmin?
6. Millaiset muutokset mielestäsi koskettavat työnantajaa nykypäivänä?
7. Miten koet näitä muutoksia johdettavan ja hallittavan?
8. Millaisena näet koko alan tilanteen?

Muutosten tuomat haasteet ja mahdollisuudet

9. Millaisia haasteita yhteiskunnan ja työelämän muutokset ovat mielestäsi aiheuttaneet työnantajan toiminnalle?
10. Mitä haasteita muutokset ovat aiheuttaneet omassa työssäsi?
11. Minkälaisilla toimenpiteillä haasteisiin on vastattu?
12. Minkälaisina koet muutosten tuomat mahdollisuudet?

Muutosten läpivienti

13. Onko työyhteisössänne viety läpi merkittäviä muutoksia? Jos on, niin miksi ja miten?
14. Onko muutosten toteuttamisessa ja läpiviennissä ollut haasteita? Jos on, niin millaisia?

Tulevien muutosten ennakointi

15. Mitä muutoksia näet tulevaisuudessa?
16. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia tuleviin muutoksiin mielestäsi liittyy?
17. Miten työyhteisössänne aiotaan varautua tuleviin muutoksiin?

Ulkopuolisen avun tarve

18. Aiotteko käyttää tai käytätkö ulkopuolista asiantuntija-apua muutosten läpiviennissä?
19. Millaista asiantuntija-apua mahdollisesti vielä tarvitsisitte?